



UCV
UNIVERSIDAD
CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE INGENIERÍA

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA
EMPRESARIAL**

**GESTIÓN DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN PARA
MEJORAMIENTO DE VENTAS EN LA EMPRESA GROUP HNOS.
DELGADO S.A.C, CHICLAYO 2016.**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERA EMPRESARIAL**

AUTOR:

CRIOLLO LLACSAHUANGA LIZETH

ASESOR:

ING. OLIVER VÁSQUEZ LEYVA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

OPERACIONES Y PROCESOS DE PRODUCCIÓN.

CHICLAYO – PERÚ

2016

PÁGINA DE JURADO

Bach. CRIOLLO LLACSAHUANGA Lizeth
AUTOR(A)

Ing. VÁSQUEZ LEYVA Oliver
ASESOR DE TESIS

Presentada a la escuela de Ingeniería Empresarial de la universidad César Vallejo – Chiclayo para optar por el Título de Ingeniero Empresarial.

APROBADO POR:

GUERRERO CAMPOS Franklin
PRESIDENTE DEL JURADO

OTERO GONZALES Carlos Alberto
SECRETARIO DEL JURADO

HERRERA PISCOYA Francisco Richard
VOCAL DEL JURADO

CHICLAYO – 2016

DEDICATORIA

A Dios por ser mi guía y permitirme día a día seguir adelante.

A mis padres, las personas que me apoyaron incondicionalmente en todo momento, aconsejándome y guiándome por el camino correcto, siempre infundieron valores mediante su ejemplo de vida, de constante esfuerzo, sacrificio y superación. Además estoy agradecida por la confianza brindada para continuar mis estudios, siempre creyeron en mi persona, en la capacidad y seguridad de seguir estudiando, gracia a ellos he logrado todo lo propuesto, pero aún queda un camino por recorrer.

A mis hermanos: Yunior y Omar Martin, por el apoyo brindado, los ánimos para seguir adelante, con quienes he compartido días felices y tristes a la vez, pero siempre apoyándonos mutuamente.

A mis abuelitos, ejemplo de personas que perenne estuvieron presentes con consejos, brindando cariño y apoyo en momentos difíciles que se presentan en la vida, siempre con una sonrisa y una palabra de aliento, fueron un gran apoyo durante mi formación personal y profesional. A mis tíos, por el apoyo brindado y por cuidado total.

AGRADECIMIENTO

A Dios por la vida, salud y la familia que tengo la dicha de poseer, ellos son un ejemplo a seguir, siempre luchando con ahínco por el bienestar de la familia, a mis amigos(as) y a todas las personas que de algún modo confiaron en mí persona sin conocerme y estuvieron presentes ofreciéndome apoyo, con la finalidad de contribuir con el logro de metas personales y profesionales.

Agradecer de antemano a los asesores que confiaron en nuestra capacidad y por el constante apoyo brindado, gracias a conocimientos compartidos fue un camino posible de recorrer y realizar la presente tesis, brindando los medios necesarios para lograr el objetivo profesional, además del tiempo, dedicación brindada durante el desarrollo de la tesis.

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo Lizeth Criollo Llacsahuanga con DNI N° 75403546 a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ingeniería, Escuela de Ingeniería Empresarial, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, octubre del 2016

Lizeth Criollo Llacsahuanga

PRESENTACIÓN

El presente proyecto de tesis es para optar por el título profesional de Ingeniero Empresarial, tiene como objetivo principal la “Gestión del proceso de comercialización para mejoramiento de ventas en la empresa Group Hnos. Delgado S.A.C, Chiclayo 2016”, la empresa se dedica a comercializar artículos para el hogar en diferentes líneas, estas son: Mesa y Cocina, Vajillas, Baño y Limpieza, Cubiertos, Industrial, Muebles y Organizadores, Escolares y Termos.

El desarrollo del proyecto de “Gestión del proceso de comercialización para mejoramiento de ventas en la empresa Group Hnos. Delgado S.A.C, Chiclayo 2016”, ha sido fraccionado en ocho capítulos, los cuales se describen a continuación:

Se inicia con el primer capítulo que describe la introducción, descripción de realidad problemática, descripción de trabajos previos, teoría relacionada al tema, formulación del problema, justificación del estudio, la hipótesis y finaliza con los objetivos.

El segundo capítulo, explica el método utilizado para el desarrollo de la investigación, también se describe variables, población y muestra y técnicas de recolección de datos.

El tercer capítulo consta de los resultados obtenidos durante la investigación, el capítulo cuatro detalla las discusiones, el capítulo cinco es de conclusiones que se llegaron luego de la investigación y el capítulo seis están las recomendaciones.

El capítulo siete tiene la propuesta del proyecto, ésta consiste en el modelado de los procesos de comercialización en base a la Metodología para el análisis y diseño de procesos (PADM), aplicando cada uno de los pasos, inicia con la captura de la realidad de procesos, seguido del modelado, incluye el análisis de procesos, rediseño y elaboración de propuesta y finaliza con la herramienta para el soporte, el resultado del proyecto de investigación es la propuesta de la gestión del proceso de comercialización, lo cual va ser posible con el apoyo de un Manual de procesos para la empresa, buscando de esta manera desarrollar eficazmente los procesos.

El capítulo describe el análisis de costo beneficio del proyecto, teniendo como resultado un Costo beneficio de $C/B= 1,070$; el capítulo ocho describe la bibliografía y para finalizar el capítulo diez alberga los anexos en apoyo de la investigación.

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN	10
1.1.	Realidad Problemática	10
1.2.	Trabajos Previos	13
1.3.	Teoría Relacionadas al Tema	17
1.3.1.	Conceptos de Gestión	17
1.3.2.	Conceptos de Procesos	20
1.3.3.	La Comercialización	31
1.3.4.	Proceso de Compra	31
1.3.5.	Proceso de Venta	36
1.3.6.	Proceso de Almacenamiento	38
1.3.7.	Bizagi Modeler	39
1.3.8.	Visio	45
1.3.9.	Bonita	47
1.3.10.	Oracle SOA Suite	49
1.3.11.	Metodología para el Análisis y Diseño de Procesos (PADM)	51
1.3.12.	Manual de Procesos	57
1.3.13.	Análisis Externo de empresa o Análisis PESTE	57
1.3.14.	Análisis Interno de la Empresa	58
1.4.	Formulación del Problema	59
1.5.	Justificación del Estudio	59
1.6.	Hipótesis	61
1.7.	Objetivos	61
1.7.1.	Objetivo General	61
1.7.2.	Objetivo Específico	61
II.	MÉTODO	62
2.1.	Diseño de la Investigación	62
2.2.	Variables	62
2.2.1.	Operacionalización de Variables	62
2.3.	Población y Muestra	65
2.3.1.	Población	65
2.3.2.	Muestra	65
2.3.3.	Muestreo	66
2.4.	Técnicas e Instrumentos de Recolección Datos, Validez y Confiabilidad	66
2.4.1.	Técnicas de Recolección de Datos	66
2.4.2.	Instrumentos de Recolección de Datos	67
2.4.3.	Validación y Confiabilidad de Datos	67
2.5.	Método de Análisis de Datos	67

2.5.1.	Análisis Descriptivo-----	67
2.6.	Aspectos Éticos-----	67
III.	RESULTADOS -----	68
3.1.	Análisis de la Situación Real de los Procesos -----	68
3.2.	Variable Dependiente -----	71
3.3.	Encuesta-----	76
3.4.	Resultados de la Propuesta-----	87
3.4.1.	Resultados por Proceso-----	87
3.5.	Metodología -----	90
3.6.	Elección de Herramienta de Modelado-----	95
3.7.	Análisis de Costo Beneficio -----	98
IV.	DISCUSIÓN -----	99
V.	CONCLUSIONES-----	104
VI.	RECOMENDACIONES-----	106
VII.	PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN-----	107
7.1.	Etapa 01: Captura de Datos-----	124
7.1.1.	Diagnosticar la Situación Actual del Proceso-----	124
7.2.	Etapa 02: Modelado de Datos -----	127
7.2.1.	Inventario de Procesos -----	127
7.2.2.	Clasificación de Procesos -----	130
7.2.3.	Modelado de Procesos-----	137
7.3.	Etapa 03: Análisis y Evaluación de Procesos -----	153
7.3.1.	Análisis y Evaluación del Proceso de Compra -----	153
7.3.2.	Análisis y Evaluación del Proceso de Almacenamiento-----	158
7.3.3.	Análisis y Evaluación del Proceso de Venta -----	162
7.4.	Etapa 04: Rediseño y Propuesta de Mejora -----	166
7.4.1.	Propuesta de Mapa de Procesos -----	166
7.4.2.	Documentación de Procesos Propuestos-----	170
7.5.	Etapa 05: Soporte con Tecnología-----	210
VIII.	ANÁLISIS COSTO BENEFICIO -----	212
8.1.	Presupuesto-----	212
IX.	BIBLIOGRAFÍA -----	220
X.	ANÉXOS -----	223

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 01: Ventas en Unidades Monetarias del Primer Semestre 2016 -----	12
Tabla 02: Diferencias entre Gestión Tradicional y por Procesos -----	18
Tabla 03: Diferencia entre Gestión Funcional y por Proceso-----	19
Tabla 04: Lista de Tareas-----	24
Tabla 05: Ficha de Procesos-----	26
Tabla 06: Las Tres Olas de Evolución de los Procesos-----	30
Tabla 07: Pasos Básicos en un Proceso de Compras -----	32
Tabla 08: Ventajas y Desventajas del Proceso de Compra Centralizada -----	34
Tabla 09: Ventajas y Desventajas de la Compra Descentralizada-----	35
Tabla 10: Información Obtenida en Área de Compras -----	35
Tabla 11: Tipos de Venta en una Empresa-----	36
Tabla 12: Preguntas que Ayudan a Recolectar Datos-----	52
Tabla 13: Aspectos a Tener Cuenta para Análisis y Evaluación-----	54
Tabla 14: Resumen de la Metodología PADM -----	56
Tabla 15: Operacionalización de Variables Independiente -----	63
Tabla 16: Operacionalización de Variables Dependiente -----	64
Tabla 17: Ventas Mensual por Vendedor -----	72
Tabla 18: Porcentaje que Representa las Ventas Mensual por Vendedor -----	72
Tabla 19: Venta Mensual por Clientes -----	73
Tabla 20: Porcentaje aportado por cada Compra del Cliente-----	74
Tabla 21: Variación de Ventas de Cada Mes -----	76
Tabla 22: Lugar de Residencia de Personas Encuestados-----	77
Tabla 23: Género de las Personas Encuestadas -----	77
Tabla 24: Edad de Clientes que Realizan las Compras -----	78
Tabla 25: Tipo de persona de Acuerdo al Negocio que Poseen-----	79
Tabla 26: Ingresos Económicos de Personas Encuestadas -----	79
Tabla 27: Atención del Personal hacia el Cliente -----	80
Tabla 28: Manera de Resolver el Problema Expuesto por Clientes -----	80
Tabla 29: Manera de Realizar Proformas-----	81
Tabla 30: Manera de Realizar un Pedido de Compra -----	82
Tabla 31: Forma como Califican la Variedad de Productos Ofrecidos-----	82
Tabla 32: Precios Asignados por Productos -----	83
Tabla 33: Tiempo Utilizado para Concretar la Compra -----	84
Tabla 34: Tiempo Empleado para Hacer la Entrega de un Pedido -----	84
Tabla 35: Confiabilidad del Alfa de Cronbach-----	85
Tabla 36: Resultados Proceso Compras sin Propuesta y con Propuesta -----	87
Tabla 37: Resultados Proceso Almacenamiento sin Propuesta y con Propuesta -----	88
Tabla 38: Resultados de Proceso Venta sin Propuesta y con Propuesta-----	89
Tabla 39: Beneficio monetario Mensual de la Propuesta-----	90
Tabla 40: Descripción de Metodologías-----	91
Tabla 41: Comparación y Selección de Metodología -----	93
Tabla 42: Ponderación para Selección de Metodología-----	94
Tabla 43: Descripción de Herramientas para el Modelado -----	96
Tabla 44: Comparación y Selección de Herramienta de Modelado -----	97
Tabla 45: Ponderación para Selección de Herramienta -----	98
Tabla 46: Oportunidades y Amenazas de Group Hnos. Delgado S.A.C-----	118
Tabla 47: Ponderado de Calificación-----	118
Tabla 48: Evaluación de Factores Externos-----	119
Tabla 49: Lista de Fortalezas y Debilidades -----	120

Tabla 50: Niveles de Ponderación-----	121
Tabla 51: Factores Internos de la Empresa -----	122
Tabla 52: Matriz de Análisis FODA -----	123
Tabla 53: Inventario de Procesos -----	128
Tabla 54: Proceso Estratégico -----	130
Tabla 55: Proceso Operativos o de Negocio de Group Hnos. Delgado S.A.C -----	131
Tabla 56: Proceso de Apoyo de Empresa Group Hnos. Delgado S.A.C. -----	133
Tabla 57: Leyenda del mapa de procesos-----	135
Tabla 58: Escala de Clasificación -----	135
Tabla 59: Matriz de Priorización de Procesos -----	136
Tabla 60: Procesos Básicos de estudio -----	137
Tabla 61: Abreviatura de Procesos Propuestos -----	170
Tabla 62: Costos y Recursos del Proceso compra Propuesto -----	179
Tabla 63: Recursos y Costos para el Proceso de Almacenamiento Propuesto -----	192
Tabla 64: Recursos y Costos del Proceso Propuesto de Venta y Facturación -----	205
Tabla 65: Costo de Licencia de BIZAGI-----	212
Tabla 66: Costos de Personal -----	212
Tabla 67: Presupuesto de Materiales-----	213
Tabla 68: Presupuesto de Servicios -----	213
Tabla 69: Resumen Presupuestal -----	213
Tabla 70: Recurso Humano para Implementación de Propuesta-----	214
Tabla 71: Materiales a Utilizar para Implementar Propuesta -----	214
Tabla 72: Costos de Actividades para Implementación -----	214
Tabla 73: Resumen de Costos de Implementación de Propuesta -----	214
Tabla 74: Tabla 74: Flujo de Caja Proyectado de Group Hnos. Delgado S.A.C-----	216
Tabla 75: Resumen del Análisis Económico de la Propuesta -----	218
Tabla 76: Tipos de Eventos-----	247
Tabla 77: Tipos de Actividades -----	247
Tabla 78: Descripción de los Tipos de Objetos -----	248
Tabla 79: Tipo de Carriles -----	249
Tabla 80: Artefactos Utilizados en el Diagrama-----	249

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 01: Ciclo de Gestión -----	17
Figura 02: Descripción Gráfica de Estructura Departamental -----	20
Figura 03: Modelo General de un Proceso -----	21
Figura 04: Mapa de Procesos y Glosario -----	23
Figura 05: Flujogramas de Información y Fichas -----	24
Figura 06: Elementos, Factores y Límites de un Proceso-----	25
Figura 07: Elementos del proceso -----	27
Figura 08: Jerarquía de Procesos -----	28
Figura 09: Tipos de procesos. -----	29
Figura 10: Esquema del Proceso de Compras -----	32
Figura 11: Clasificación de Ventas-----	37
Figura 12: Mapa del Procesos de Almacenamiento -----	38
Figura 13: Ventana Principal de Bizagi-----	39
Figura 14: Pestaña para dibujar más de un Diagrama -----	40

Figura 15: Lanes y Eventos para diagramar Procesos-----	41
Figura 16: Figuras involucradas para crear Diagramas -----	41
Figura 17: Modelado de un Proceso -----	42
Figura 18: Validación del Proceso -----	42
Figura 19: Asignación de Tiempos-----	43
Figura 20: Asignación de Recursos -----	43
Figura 21: Análisis de Recursos -----	44
Figura 22: Creación de diagramas profesionales -----	46
Figura 23: Diagramas con vinculación de datos -----	46
Figura 24: Visualización de diagrama de manera real-----	47
Figura 25: Recursos de Herramienta de Bonita-----	48
Figura 26: Creación de diagramas en Bonita -----	49
Figura 27: Arquitectura de Oracle SOA Suite -----	50
Figura 28: Descripción de un proyecto SOA-----	50
Figura 29: Fases de Metodología Análisis y Diseño de Procesos (PADM) -----	51
Figura 30: Diagrama de Flujo -----	53
Figura 31: Elementos Analizados en Herramienta Estadística -----	85
Figura 32: Reducción de Tiempo del proceso -----	90
Figura 33: Organigrama actual de Group Hnos. Delgado S.A.C -----	110
Figura 34: Macro proceso Actual de Group Hnos. Delgado S.A.C-----	111
Figura 35: Cadena de Valor Actual Group Hnos. Delgado S.A.C -----	111
Figura 36: Proyecciones de Inversiones Privadas-----	112
Figura 37: Índice de Confianza-----	113
Figura 38: Población Económicamente Activa -----	114
Figura 39: Riesgo País (puntos básicos) al 21 de Setiembre de 2016-----	114
Figura 40: Meta de Inflación para 2016 -----	115
Figura 41: Proyección de Proyectos de Inversión Privados-----	115
Figura 42: Población de Chiclayo-----	116
Figura 43: Leyenda de Procesos-----	134
Figura 44: Estructura Orgánica Propuesta a Group Hnos. Delgado S.A.C -----	166
Figura 45: Propuesta de Mapa de Proceso para Group Hnos. Delgado S.A.C-----	167
Figura 46: Cadena de Valor Propuesta para Group Hnos. Delgado S.A.C-----	168
Figura 47: Abreviatura de Lenguaje Utilizado en Documentación del Proceso -----	170
Figura 48: Bizagi Studio -----	211
Figura 49: Interfaces de Usuario-----	211
Figura 50: Estructura Orgánica de Group Hnos. Delgado S.A.C.-----	245
Figura 51: Simbología para el Modelado-----	246
Figura 52: Mapa de Procesos -----	251

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfica 01: Ventas Promedio por Vendedor-----	72
Gráfica 02: Meta de Aporte Establecido por Cliente -----	75
Gráfica 03: Ventas Mensuales del Año 2016-----	76
Gráfica 04: Residencia Encuestados en Porcentaje -----	77
Gráfica 05: Género de las Personas Encuestadas en Porcentaje. -----	78
Gráfica 06: Edad en Porcentaje de Clientes que Realizan las Compras -----	78
Gráfica 07: Porcentaje del Tipo de Persona que Usualmente Compran -----	79
Gráfica 08: Ingresos Económicos de Encuestados -----	79

Gráfica 09: Atención y Trato que Brinda el Personal de Venta	80
Gráfica 10: Manera de Resolver Problema Expuesto por Cliente.	81
Gráfica 11: Proceso para Entregar una Proforma	81
Gráfica 12: Manera de Calificar el Proceso de Pedido de Compra	82
Gráfica 13: Productos Ofrecidos por la Empresa	83
Gráfica 14: Manera de Calificar Precios Asignados por Producto	83
Gráfica 15: Manera de Calificar Tiempo para Concretar la Compra	84
Gráfica 16: Tiempo Empleado para Realizar Entrega de Pedido	85
Gráfica 17: Resumen de Resultados del Proceso de Compras	88
Gráfica 18: Resumen de Resultados del Proceso de Almacenamiento	88
Gráfica 19: Resumen de Resultados del Proceso Venta y Facturación	89
Gráfica 20: Tiempos y tareas del proceso compra propuesto	179
Gráfica 21: Tiempo y Tareas del Proceso Propuesto de Venta y Facturación	205

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama 01: Diagrama Causa - Efecto	127
Diagrama 02: Diagrama Actual de Comercialización	140
Diagrama 03: Diagrama Actual del Proceso de Compra	144
Diagrama 04: Diagrama de Proceso de Almacenamiento	148
Diagrama 05: Diagrama de Proceso de Venta y Entrega de Productos	152
Diagrama 06: Análisis de Tiempos de Proceso de Compra	157
Diagrama 07: Análisis de Tiempos de Proceso de Almacenamiento	161
Diagrama 08: Análisis de Tiempos de Proceso de Venta	165
Diagrama 09: Análisis de Tiempos del Proceso de Compra Propuesto	180
Diagrama 10: Análisis de Tiempos del Proceso de Almacenamiento Propuesto	193
Diagrama 11: Análisis de Tiempos del Proceso de Venta Propuesto	206

RESUMEN

El presente documento propone la Gestión del proceso de comercialización para mejoramiento de ventas en la empresa Group Hnos. Delgado S.A.C, Chiclayo 2016". La información obtenida es resultado del análisis interno en la empresa, conocido como AMOFHIT, tomado del libro D´ALESSIO Fernando (2013), también se ha realizado el análisis externo conocido como PESTE, propuesto por Michael Porter, mediante el cual se ha identificado oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, buscando de esta manera alinear los objetivos estratégicos de la empresa con la gestión del proceso de comercialización.

Para el desarrollo del proyecto se ha utilizado la Metodología para el Análisis y Diseño de Procesos (PADM), compuesta por cinco fases: La primera fue la captura de la realidad de procesos; la segunda fase es el modelado para evaluar la interacción de cada actividad, después el análisis del proceso en tiempo, costo y recursos, culminada esta fase se realiza la propuesta que consiste en la eliminación de tareas innecesarias por actividades relevantes para el negocio.

La investigación está centrada en el diseño de procesos de comercialización alineados con las estrategias organizacionales. La población de estudio es el proceso de compra, venta, y almacenamiento, los tres procesos vienen a ser la muestra por ser una población finita. Para finalizar se determina que una apropiada gestión del proceso de comercialización permite tener una buena administración para brindar un eficiente servicio al cliente y por ende mejorar las ventas.

En la empresa, no va ser posible alcanzar la totalidad de metas propuestas, si antes no logran asegurar el óptimo funcionamiento de cada uno de los procesos que posee, para alcanzar la totalidad de metas se debe asegurar el funcionamiento óptimo de cada uno de los procesos claves de la organización.

Palabras claves: Gestión, Procesos, estrategias, eficiente, plan estratégico, objetivos y metas.

ABSTRACT

This document proposes the Management of the marketing process for the improvement of sales in the company Group Hnos. Delgado S.A.C, Chiclayo 2016. The information obtained is a result of the internal analysis in the company, known as AMOFHIT, taken from the book by Alejandro Alessio, has also made the external analysis known as PESTE, was proposed by Michael Porter, which has identified opportunities, threats, Strengths and weaknesses, thus seeking to align the strategic objectives of the company with the management of the marketing process.

For the development of the project has been used the Methodology for Analysis and Design of Processes (PADM), is composed of five phases: The first was the capture of the reality of processes; The second phase is the modelling to evaluate the interaction of each activity, then the analysis of the process in time, cost and resources, culminating this phase is the proposal that consists in the elimination of unnecessary tasks for activities relevant to the business.

The research is focused on the design of marketing processes aligned with organizational strategies. The study population is the process of purchase, sale, and storage, the three processes come to be the sample for being a finite population. Finally, it is determined that an appropriate management of the marketing process allows good administration to provide an efficient customer service and therefore improve sales.

In the company, it will not be possible to reach the totality of proposed goals, if before they fail to ensure the optimal functioning of each of the processes that it possesses, to achieve all goals it is necessary to ensure the optimal operation of each of the processes of the organization.

Key words: Management, Processes, strategies, efficient, strategic plan, objectives and goals.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática

Toda empresa se encuentran inmersas en un entorno globalizado, donde se han venido dando cambios tanto económicos, sociales, políticos y tecnológicos generando impactos tanto negativos como positivos, dependiendo en gran parte que tan preparada está la organización, la misma que tienen que tener habilidad y capacidad para la adaptación de los cambios, buscando satisfacer expectativas y captar la atención del cliente en beneficio de la organización, por este motivo la empresa requiere atención en los procesos claves porque impactan directamente en las tareas diarias del proceso. Como es de conocimiento, las empresas comerciales cada día predominan por las libres barreras, sobre todo el ingreso de centros comerciales que ofrecen todo tipo de productos, por ello las empresas deben estar organizadas para desarrollar los procesos apropiadamente y ser competitivas en el mercado.

Según VILLARÁN, F (2012), en el artículo Las PYMES en la estructura empresarial peruana, una de las razones poderosas que expone la revalorización de la pequeña y mediana empresa son las recientes y creciente dificultades que sufren las economías desarrolladas y subdesarrolladas para ofrecer empleo a la población. Actualmente las PYMES son las principales generadoras de trabajo, es por ello que todos están enfocados en ellas. La falta de empleo viene dominando el primer en la preocupación del gobierno y ciudadanos.

La Agencia Peruana de Noticias ANDINA (2016), presagia que el departamento de Lambayeque va incrementar la venta de productos agrícolas, esperando estén por encima de los S/.30 millones este año, será posible con el apoyo técnico de 25 planes de negocio que brinda Sierra exportadora. Alfonso Velásquez, director ejecutivo, ha señalado que especialistas del sector público están brindando asistencia técnica a los agricultores organizados que cultivan café, cuyo destino serán mercados orgánicos. Perú trabaja un programa el “peruano cafetea”, el fin es apoyar a los agricultores en la venta de productos procesados para darle un valor.

A nivel regional, el Banco Central de Reserva del Perú, con sucursal en el departamento de Piura, señaló que en enero del 2013, el indicador de actividad Económica regional de Lambayeque ha brindado un aporte del 5% respecto al año anterior. La expansión del sector agropecuario con 7,8%, pesca con 14,5%,

manufactura con 23,8%, construcción con 19,5%, electricidad y agua con 1,6%, servicio gubernamental con 6,9%, y el servicio financiero con 12,9%. Los ingresos que recaudo la SUNAT de Lambayeque bordearon los S/.50.2 millones, con un incremento del 27,7% respecto a enero del año pasado. Los ingresos fueron del impuesto general a la venta con 15,2% y captación de impuestos a los ingresos con 37,8% (ALVARADO Tabacchi, y otros, 2016).

Respecto al Grupo Assa (gA), empresa consultora que realizó un estudio puntual a la Corporación J. R. Lindley, al diagnosticar la situación actual de la empresa, plantea realizar mejoramiento de procesos para optimizar recursos en áreas de almacenamiento y distribución, áreas clave para el desarrollo de la organización, Grupo Assa fue elegida porque presenta gran experiencia en Gestión de procesos de negocio (BPM). El plan consistía en asesoramiento y traspaso de conocimientos apropiados para la creación del centro de Gestión de procesos para realizar una adecuada gestión del almacenamiento y distribución de productos, haciendo uso de metodologías y técnicas de BPM en las fases: Alineación estratégica, Re levantamiento del escenario actual de procesos, oportunidades de mejora y diseño de procesos TO BE.

Se estableció y formalizó la delineación de los procesos más significativos del área de Gestión de Procesos y los conocimientos precisos para el esclarecimiento de: definición de roles y responsabilidades y la estructuración requerida para poder implementar el centro de relevamiento y documentación (Grupo ASSA, 2010).

A nivel local, Group Hnos. Delgado S.A.C, empresa del rubro comercial, dedicada a la venta de productos para el hogar. Inició el año 1990, el negocio fue creciendo por variedad de productos que ofrecen, precios accesibles y marcas reconocidas con gran durabilidad. Brindan productos de marcas conocidas como Rey, Basa, Duraplast, Facusa, Tramontina, Jorplast etc. en diversas líneas para ofrecer diversas opciones de compra. La empresa está ubicada en Av. Balta N° 1637 – Chiclayo, provincia de Chiclayo departamento de Lambayeque.

Group Hnos. Delgado S.A.C, empresa comercializadora dedicada a la compra y venta de artículos terminados con precios competitivos, el objetivo es satisfacer las necesidades indicadas por los clientes.

De acuerdo al giro de negocio, la función comercial es pieza fundamental, el compromiso de los colaboradores es necesario para ofrecer un servicio

apropiado que permita cumplir los objetivos de la organización. Al igual que muchas organizaciones, la empresa sigue todo un proceso desde la idea de creación, la introducción al mercado, la maduración y termina con el declive y fin; difícil es lograr mantenerla en la etapa de maduración, para ello es necesario estar abierta y adaptarse a los cambios del entorno.

La empresa considera necesario realizar mejoras, esto es porque los ingresos obtenidos se mantienen constantes, menores a ingresos planteados para la meta (185 000 soles). Los directivos consideran necesario un control estricto de los procesos de negocio.

Tabla 01: Ventas en Unidades Monetarias del Primer Semestre 2016

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
S/.177000	S/.182500	S/.183500	S/.188 000	S/.184 000	S/.184 000	S/.184 000

Fuente: Estado de ganancias y perdidas

Disminuidas las ventas, existe riesgo de cumplimiento de obligaciones, para enfrentar el problema es necesario realizar un estudio de las variables que inciden directamente en la actividad operativa del negocio, como resultado se obtuvo la existencia de un inadecuado control y manejo del proceso de compra, almacenamiento y ventas. Por tal motivo se propone contrarrestar el problema desde la parte interna de la empresa a través de una adecuada administración de los procesos que permitan desarrollar apropiadamente las tareas que comprende cada proceso de comercialización.

Se ha identificado que la disminución de ventas es por la ausencia de atención inmediata hacia el cliente, donde las personas encargadas de ventas realizan duplicidad de tareas, generando mayor tiempo de espera, peculiaridad de una incorrecta especificación de funciones por desconocimiento del alcance de las actividades que desarrollan, perdiendo futuros compradores potenciales.

A esta deficiencia, se suman los problemas por la demora en el servicio de entrega de productos, ausencia de una comunicación fluida entre los responsables del proceso al momento de realizar la separación de productos. La entrega inoportuna de productos ocasiona pérdida de tiempo, es valioso no hacerles esperar, caso contrario se genera mala imagen para la empresa, causando pérdida de los clientes.

1.2. Trabajos Previos

En el ámbito internacional tenemos:

En la tesis “Diseño de un modelo de gestión de procesos para la comercialización de electrodomésticos de la empresa Proimport CIA LTDA, en el norte de la ciudad de Quito, 2014” (NOVILLO Ortiz, 2014). La investigación tiene como finalidad conocer la realidad actual de la empresa, el problema identificado radica en que la organización no cuenta con una estructura que guíe y sostenga el funcionamiento, situación que se explica porque ostentan un desconocimiento de los procedimientos apropiados por parte de trabajadores, generando que la toma de decisiones se fundamenten sobre la marcha de sucesos vistos sin previo estudio de las variables que influyen en el resultado final.

Como objetivo principal para solucionar el problema, se plantea diseñar un modelo de gestión por procesos sobre la base del diagnóstico empresarial, mediante el valor agregado para satisfacer necesidades del cliente, que posea un alineamiento entre estrategias, objetivos y acciones, facilitando la toma de decisiones. Primero se ha realizado un diagnóstico empresarial, luego identificación de necesidades del cliente mediante estudio de mercado, luego a partir de la planificación estratégica se ha planteado un modelo de gestión por procesos, finalmente se ha planteado un proceso mejorado que busca aumentar el valor al proceso actual.

El diseño de gestión por procesos permite satisfacer necesidades de clientes, sin olvidar satisfacer necesidades de proveedores, trabajadores y colaboradores; el modelo de gestión posee un alineamiento entre estrategias, objetivos y acciones, logrando hacer efectiva la toma de decisiones, asimismo añaden valor agregado para mejorar el proceso de comercialización.

Para finalizar, recomienda mantener una cultura organizacional que permita gestionar la empresa basándose en mapa de procesos, teniendo como objetivo principal satisfacer las necesidades de clientes, y en parte numérica incrementa ventas y también la rentabilidad.

En la tesis “Gestión comercial y nivel de ventas en los mercados municipales de abastos de la ciudad de Tulcán” (GUANCHA Chugá, 2013). La investigación propone un plan de comunicación integrada del marketing para el mercado de abastos del sur de Tulcán, inició con el estudio y análisis general de mercados de características similares en la localidad.

El problema surge a raíz de la necesidad de contar con estrategias de comercialización, buscando tener mayor posicionamiento para competir con grandes cadenas de supermercados, la manera de mejorar las ventas es mediante la propuesta de comunicación de estrategias de marketing dentro de cualquier mercado que fueron objetos de estudio.

Se concluye, de no contar con un plan de comunicación de marketing influye negativamente en las ventas del mercado, en cambio al ostentar un plan de comunicación de marketing integrado, va poder percibir las promociones y ofertas, para lograr un alto nivel de ventas.

En la tesis de “Diseño de un modelo de gestión por procesos para la empresa Equinorte S.A., orientado al mejoramiento continuo del sistema comercial (AGUIRRE Carrasco, 2012) . El estudio estuvo enfocado en la empresa comercializadora de vehículos de marca Hyundai, identificando un problema relevante que impedía a la empresa tener el máximo rendimiento esperado, el problema es porque trabajan con una estructura orgánica tradicional que frena tener control sobre los procesos, ocasionando baja calidad del servicio ofrecido y costos elevados, confundían actividades, tiempo excesivo de espera, entre otros.

Como propuesta de solución se ha planteado el diseño de un modelo de gestión por procesos que permita mejorar la preventa, venta y postventa en apoyo del direccionamiento de la empresa, logrando disminuir tiempos, costos, duplicidad de tareas, logrando de esta manera controlar situaciones que se susciten. La investigación tiene como objetivo elevar el nivel productividad, eficacia y eficiencia mediante el levantamiento, definición y categorización de procesos, todo en marco al sistema comercial, la empresa tenía procesos establecidos pero no se cumplían porque existe un inadecuado acatamiento de funciones.

Se concluye que una correcta gestión de los procesos en el sistema comercial va lograr satisfacer necesidades de clientes en tiempo oportuno con servicios o bienes, la gestión del sistema comercial permite a la organización funcionar eficientemente porque tendrá los procesos bien definidos, logrando que las actividades tengan un desempeño eficaz y eficiente.

En la tesis “Diseño de un sistema de gestión por procesos para una empresa dedicada a la comercialización de materiales y equipos del sector electrónico de media y baja tensión y servicios de asesoría técnica ubicada en la

ciudad de Guayaquil, 2013” (VELASCO Pasmíño, y otros, 2013). La investigación era para conocer la manera de desarrollar los procesos de la empresa, fue posible darse cuenta que no contaba con estructura organizacional, ausencia de manual de procesos que sea guía para el cumplimiento de los procesos, ausencia de control de actividades; como objetivo se ha planteado el diseño de un sistema para la gestión de procesos, el fin es incrementar tanto eficiencia como la eficacia en el desarrollo de las operaciones en la empresa RIVE S.A.C.

La investigación ha radicado en identificación de los procesos actuales y levantamiento de información relevante, diseño del mapa de procesos y establecieron indicadores de gestión para medir cada proceso. Se concluye que la ausencia de comunicación entre las diversas áreas de la empresa (compra, venta y almacenamiento), dificulta el normal desarrollo de las actividades diarias.

En apoyo de la investigación, la parte gerencial de la empresa presenta interés en implementar el sistema de gestión de procesos, esperando mejorar el rendimiento empresarial, optimizar recursos y hacer más eficientes los procesos de la organización.

En el ámbito nacional tenemos:

En la tesis “Gestión de procesos y rentabilidad en las empresas de courier en Lima metropolitana, 2012-2013” (RÍOS Sánchez, 2014), el estudio ha identificado que existe la necesidad de incrementar la competitividad y posicionamiento en el mercado, para logra el objetivo necesita realizar cambios en la gestión.

Con la mejora de los procesos operativos de la empresa, se va lograr ofrecer servicios de calidad con mayor efectividad a los clientes, fue necesario realizar el estudio del escenario actual de la organización, luego se ha elaborado el plan de mejora para los procesos. El objetivo de la investigación es demostrar que la gestión del proceso va incidir en la rentabilidad de las organizaciones.

El tipo de investigación fue descriptivo y aplicada para la gestión de procesos, la población fue mil personas de seis empresas courier en Lima. Finalmente se concluye, para mejorar la productividad en empresas Courier de Lima, es en base al diagnóstico eficaz e identificación de problemas al momento de realizar el mapa de procesos, el fin es la eficiencia a través de la correcta clasificación de documentos y selección de proveedores para satisfacer necesidades del cliente e incrementar la rentabilidad financiera de la empresa.

En el ámbito regional tenemos:

En la tesis “Diseño de un sistema de control interno en el área de ventas de la botica Firma Cartavio en el periodo 2013” (MURILLO Ruíz, y otros, 2013), la investigación se ha basado en el estudio de la fase actual de la botica, identificando la carencia de un sistema de control interno en la organización, originando un sin número de problemas diarios que provocaban un mal funcionamiento de la empresa.

El servicio de atención que brindan las vendedoras no es adecuado, ausencia de control de stock y sistema informático que vigile la disponibilidad de productos, ausencia de seguridad para acopiar dinero. Se recomienda la implementación de un sistema de control interno, que conlleve a la eficiencia del proceso de venta y la implementación del manual de procedimientos que permita mejorar el proceso de ventas y evaluar periódicamente.

En la tesis de “Plan de mejora para optimizar el proceso de atención al cliente a nivel de venta y post venta de vehículos y su impacto en la rentabilidad en la empresa Autonort Trujillo S.A, Trujillo 2015” (ALVARADO Vargas, y otros, 2015), para la investigación fue necesario observar y estudiar el proceso de venta y pos-venta mediante entrevistas a funcionarios, encuesta a colaborador y clientes, el estudio es porque la empresa presento bajas en sus ventas en el periodo 2015, presentaba debilidades en la fuerza de ventas porque el personal no realiza un buen cierre de venta, tiempo extenso para entrega de productos y no brindaba una apropiada información de las características de los vehículos.

Después del análisis, se propuso realizar un plan de mejora de atención al cliente, mediante la capacitación a vendedoras para que brinden buen servicio, deben realizar más negociaciones con los proveedores, logrando trabajar de manera integrada; también se ha propuesto una adecuada exhibición de vehículos.

Se concluye, el plan de mejora para la atención del cliente contribuirá a mejorar la situación actual en las bajas ventas que sobrelleva la empresa, mediante la capacitación del personal se busca liderar el mercado automotriz y realizar bien los procesos de ventas.

1.3. Teoría Relacionadas al Tema

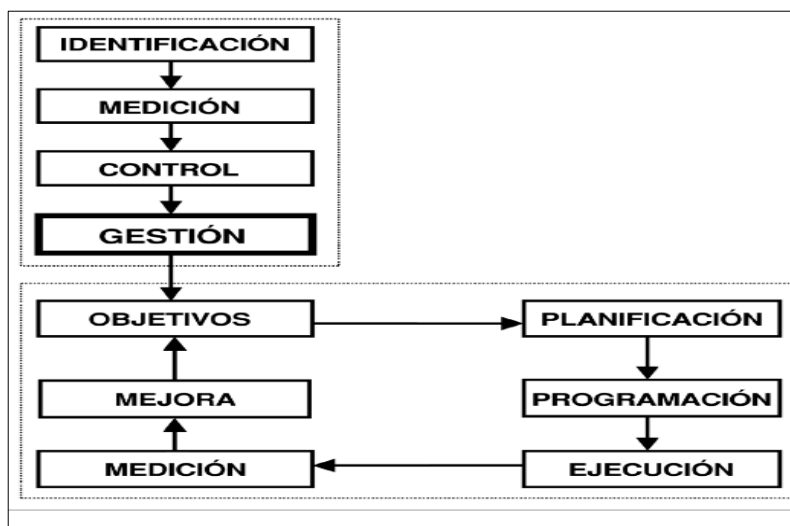
Para entender mejor el tema investigación, se explicaran conceptos relevantes a trabajar en el proyecto, de esta manera cumplir con el objetivo general y los objetivos específicos planteados en el tema.

1.3.1. Conceptos de Gestión

“Gestión proviene del latín gestio-gestionis, referencia a acción y consecuencia de administrar o gestionar algo, después de realizar una serie de coordinaciones que hagan posible la ejecución de la operación comercial, teniendo como objetivo aumentar resultados óptimos de una compañía” (PÉREZ Porto, y otros, 2008). La importancia de la gestión radica en buscar resultados óptimos mediante una eficiente administración de recursos.

Para PÉREZ Fernández de Velasco (2010), gestión es la realización oportuna de hechos previamente planificados que permitan conseguir objetivos, al final se comprueba el nivel de satisfacción. Gestión viene ser la construcción de estrategias en función de un objetivo, requiriendo necesariamente el uso de recursos de todo tipo, considerando que el mejor gestor es capaz de optimizar al máximo los recursos, de esta manera lograr excelentes resultados.

Figura 01: Ciclo de Gestión



Fuente: (PÉREZ Fernández de Velasco, 2010)

1.3.1.1. Gestión de Procesos

“El proceso lleva de manera tácita la orientación de todo esfuerzo de la organización a satisfacer las necesidades del usuario, el termino gestión es buscar objetivos de mejora, en gran parte depende de la herramienta a utilizar para la gestión” (PÉREZ Fernández de Velasco, 2013).

“Gestión de procesos, forma sistémica para identificar, comprender y aumentar valor agregado a los procesos del negocio, buscando cumplir las estrategias para elevar la satisfacción del cliente, apoyando al control de gestión y el incremento de la productividad” (BRAVO Carrasco, 2013). La gestión por procesos busca que los participantes tengan pensamientos sistémicos que permite ver un problema como una nueva oportunidad de crecimiento que brinde valor a la organización.

“Gestión de proceso, es la descomposición de tareas, con la finalidad de mejorar la eficiencia y eficacia, haciendo más fácil los procesos y operaciones, enfocando recursos y esfuerzos para el logro de los aspectos más relevantes de la gerencia” (MEJÍA García, 2009). La gestión de procesos busca facilitar el trabajo de los participantes mediante la delimitación de tareas y asignar responsables que utilicen de manera óptimas los recursos asignados para el logro de resultados.

1.3.1.2. Diferencias entre Gestión Tradicional y por Procesos

A continuación, se va realizar una breve comparación de gestión tradicional y por procesos, esto permitirá tener una visión más amplia de los beneficios que brindan los dos tipos de gestiones.

Tabla 02: Diferencias entre Gestión Tradicional y por Procesos

Gestión Tradicional	Gestión por Procesos
La responsabilidad es compartida por varios profesionales.	Coordinador de proceso: responsable único.
Predomina la organización vertical.	Convive la organización vertical y horizontal.
Evalúan la eficacia de la práctica del proceso.	El proceso el sometido a control permitiendo evaluar la eficiencia y efectividad.
La organización presenta un aprendizaje esporádico.	La organización presenta aprendizaje sistémico dentro y fuera.

Fuente: (ROURE Moñino, 1997)

La organización que opera una estructura organizacional vertical, va ser difícil orientar sus esfuerzos a los clientes externos; para ellos los clientes potenciales son los clientes internos, es decir la dirección general; es por ello que las actividades que realizan las áreas están enfocadas a satisfacer objetivos funcionales frente a los ojos de los supervisores y no

satisfacen las verdaderas necesidades del cliente externo. Esta situación ha originado que los procesos sufran fisuras, impidiendo satisfacer necesidades de los clientes.

Es importante que las empresas se organicen bajo un enfoque en procesos, desde el diseño de estrategias, la organización operativa, donde todas las áreas compartan responsabilidades, teniendo como resultado la satisfacción del cliente al hacer la entrega del producto final.

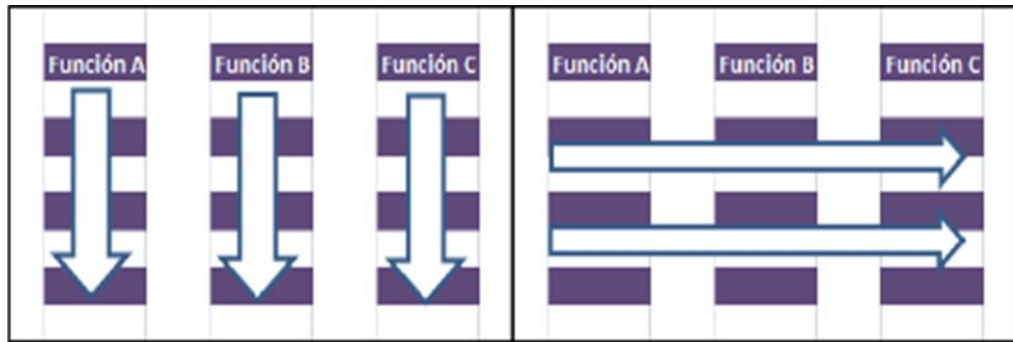
Tabla 03: Diferencia entre Gestión Funcional y por Proceso

Gestión Funcional	Gestión por procesos
Organización por departamentos y áreas.	Organización orientada a procesos.
Los departamentos determinan la ejecución de actividades.	El valor añadido del proceso condiciona la ejecución de actividades.
La autoridad se basa en jefes departamentales.	La autoridad se basa en el responsable del proceso.
Las actividades tienen orientación interna hacia el jefe o departamento.	Las actividades están orientadas hacia el cliente interno y externo.
El control está basado en la vigilancia.	El control está basado en el apoyo y supervisión.
Ser más productivo como principio de la eficiencia.	Ser más competitivo como principio de la eficacia.
¿Cómo hacer mejor lo que se está haciendo?	¿Qué debemos hacer y para quién lo hacemos?
Las mejoras tienen ámbito limitado: los departamentos.	Las mejoras tienen un ámbito transfuncional e integral: el proceso.

Fuente: (YÉPEZ Moreira, 2009)

Las diferencias que presentan ambas gestiones son abismales, la gestión tradicional está orientada en realizar actividades para satisfacer a los supervisores departamentales mientras que la gestión por procesos está orientada a realizar todas las actividades en beneficio de los clientes, aportando al máximo para obtener un óptimo resultado el beneficio tanto de empresa como el cliente.

Figura 02: Descripción Gráfica de Estructura Departamental



Fuente: (NOVILLO Ortíz, 2014)

La figura 02 describe que las empresas antiguamente fueron organizadas de acuerdo a la especialidad de tareas y administradas por una jerarquía; actualmente para que exista mejor desempeño de procesos no se necesita el desempeño por departamentos, todo lo contrario, se requiere el desempeño de todas las áreas para tener un flujo de trabajo horizontal donde las actividades estén interrelacionadas, teniendo mayor rendimiento de actividades y lograr mayor competitividad de la empresa.

1.3.2. Conceptos de Procesos

“Proceso, conjunto estructurado y medible de actividades desarrolladas en una empresa cuyo objetivo es conseguir resultados concretos para los clientes o mercado determinado. Proceso, serie de actividades con entradas y salidas medibles” (HAMMER, y otros, 1994). Un proceso consiste en agrupar actividades que estén relacionadas que permitan tener un resultado oportuno, siguiendo una serie de pasos al momento de ejecutar las tareas.

Según PRIETO Herrera (2010), los procesos se deben elaborar pensando siempre en el cliente, no en la empresa, muchas veces los procesos son diseñados del interior de la organización hacia afuera, no de afuera hacia adentro, originando no saber que necesita el cliente que está en fila de espera.

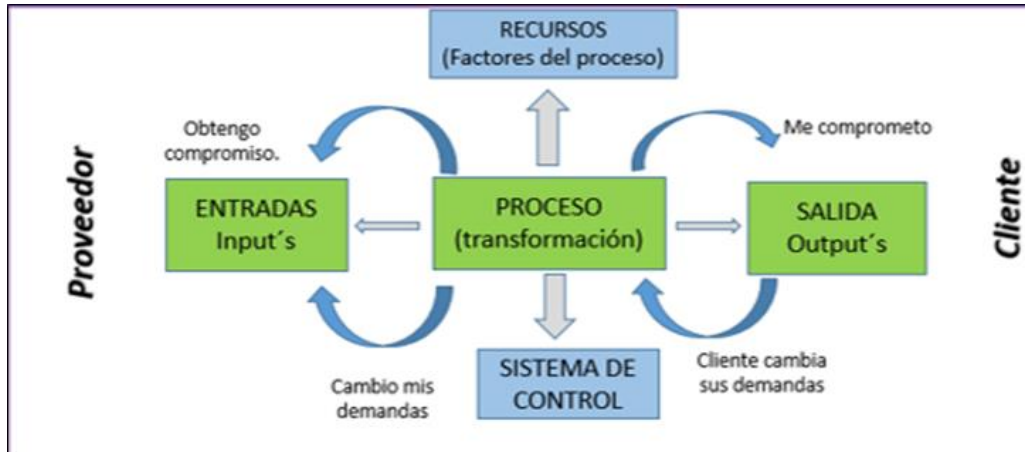
Todo proceso para que se considere como tal, debe cumplir con ciertas características:

- a. Presenta posibilidad de definirlo, siempre tendrá una misión.
- b. Presentan límites, detallando donde inicia y termina el proceso.
- c. Tienen posibilidad de representarse gráficamente.
- d. Posee un responsable encargado de vigilar la eficiencia y eficacia del proceso, que asegure la realización de todas las fases del proceso de manera correcta.

e. Presenta la posibilidad de medirse y controlarle con indicadores que hagan posible el seguimiento del desempeño.

A través de los procesos, las empresas pueden crear valor, el cual posteriormente será entregado a los clientes:

Figura 03: Modelo General de un Proceso



Fuente: (YÉPEZ Moreira, 2009)

Según YÉPEZ Moreira, Gabriela (2009), se debe considerar las siguientes interrogantes al momento de definir un proceso, estas son: ¿Qué actividades conformarían el proceso?, ¿De qué manera se realizan las actividades?, ¿Quiénes son responsables para realizarlo?, ¿Quién es el responsable del proceso?, ¿Qué tiempo es invertido en el proceso?, ¿Qué tipo de recursos utiliza?, ¿Qué tipo tecnología utiliza?, ¿Cuál es el costo del proceso? Y ¿Qué producto genera el proceso?. Es fundamental establecer incógnitas porque ayudan a evaluar los procesos realizados en la organización, identificando las actividades que realizan y de qué manera se están haciendo, saber que recursos utiliza y los resultados obtenidos, permite conocer los costos y el tiempo a utilizar en el proceso.

Las organizaciones son consideradas como un sistema abierto con capacidad de adaptación al cambio, porque es la única manera de sobrevivir frente a la competencia. La adaptación es un proceso que siempre orienta al aprendizaje continuo. Si la empresa actúa como un sistema abierto puede adaptarse a cambios de estructura, proceso y cambios en componentes internos, además intercambia información, materia prima y se adapta al entorno.

1.3.2.1. Elementos para Diagnosticar Procesos

Para MEJÍA García (2009), al momento de realizar un análisis de procesos se debe tener en cuenta diversos elementos, estos son:

- a. Infraestructura organizacional inadecuada.
- b. Mala imagen ante el cliente externo.
- c. Clima organizacional inadecuado.
- d. Atraso tecnológico.
- e. Gran número de quejas no atendidas.
- f. Falta de información para tomar decisiones.
- g. Aumento de costos.

Entonces, al evaluar los procesos de una organización se debe tener en cuenta los elementos que posee para conocer si está encaminada de la mejor manera y ver si posee estructura organizacional propicia, evaluar con que ojos miran los clientes a la empresa y saber cómo califican, valorar que el clima organizacional sea el apropiado, observar si cuenta con tecnología para el apoyo de actividades de la empresa.

Se debe considerar a los clientes para evaluar si están conforme con la atención recibida, en caso existan reclamos, verificar si están siendo atendidos y resueltos de la mejor manera por los colaboradores, ver que la organización tenga información apropiada para tomar decisiones, incluso los costos pueden permitir determinar cuan bien se está administrando.

1.3.2.2. Integración a Nivel de cada Proceso

Según SUÁREZ Rey (2011) en empresas tradicionales las estructuras organizativas que poseen trabajan por departamento, donde cada uno se centra en desarrollar las actividades que son asignadas de manera eficiente y eficaz; al inicio el trabajo parece razonable para mejorar la productividad, sin embargo, lo que más interesa a los clientes es el resultado final de las actividades generales por la organización más no los resultados obtenidos por departamento, así que lo mejor es trabajar de manera coordinada para obtener resultados definitivos.

Se considera importante y obligatorio adoptar un nuevo enfoque del trabajo en la organización que este más orientado al cliente y los resultados globales, se determina como visión de los procesos la orientación al cliente.

1.3.2.3. Representación Visual del Proceso

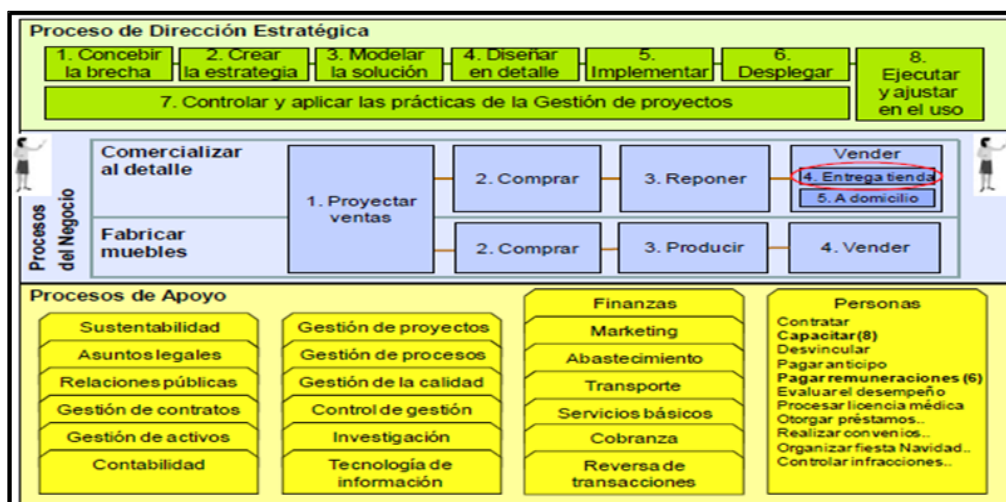
Tiene como objetivo modelar de manera visual los procesos, son tres los modelos que representan el hacer repetitivo de una organización: mapa de procesos, flujo gramas de información (FI) y lista de tareas. Esta fase consta de dos prácticas:

a. Diseñar el Mapa de Procesos

Se diseña con el fin de lograr un modelo donde puedan identificar los procesos de la organización. Los mapas de proceso permiten ver de manera general la interacción de los procesos, la manera de compartir información cuando realizan las actividades y brindan servicios, para elaborar el mapa de proceso debe tener en cuenta que procesos son necesarios que permitan a la empresa ser competitiva en el mercado.

El mapa de proceso impulsa a ver mucho más allá de los límites geográficos y funcionales, permitiendo ver que actividades se interrelación con clientes externos o grupos de interesados.

Figura 04: Mapa de Procesos y Glosario

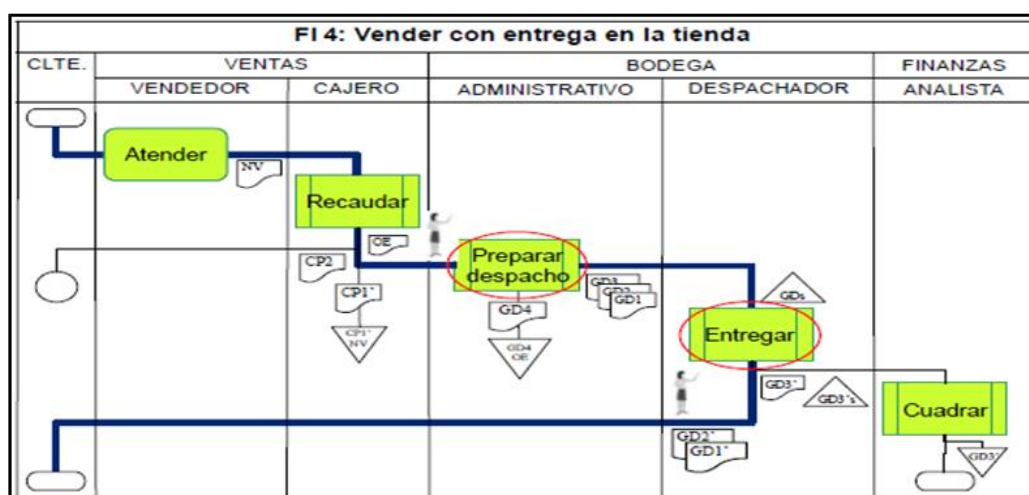


Fuente: (BRAVO Carrasco, 2013)

b. Modelamiento de Procesos

Representa una realidad complicada, donde busca sintetizar las relaciones dinámicas que existen entre procesos, para poder probar premisas y ver efectos futuros que puede causar en los clientes. Sirve como base para que profesionales rediseñen y propongan mejoras, permite establecer indicadores relevantes que admitan evaluar el desempeño del mismo y los resultados obtenidos.

Figura 05: Flujogramas de Información y Fichas



Fuente: (BRAVO Carrasco, 2013)

El modelamiento de procesos facilita la representación visual mediante flujogramas de información y lista de tareas. El flujograma de información describe cada proceso a nivel de actividades que realiza el encargado, donde la lista de tareas es la secuencia de tareas que se deben cumplir en una actividad.

Tabla 04: Lista de Tareas

Lista de tareas de actividad: Preparar despacho	
1	Recibir al cliente
2	Ingresar orden
3	Imprimir Guía
4	Archivar orden y Guía

Fuente: (BRAVO Carrasco, 2013)

1.3.2.4. Elementos, Factores y Límites de un Proceso

Según PERÉZ Fernández de Velasco (2013), en el libro “Gestión por proceso”, es importante conocer límites, elementos y factores de un proceso, estos son:

- a. Determinar límites y de acuerdo al nivel que se encuentren se puede asignar responsabilidades.
- b. Saber identificar elementos y factores para determinar la interacción que presentan para ver si es posible su gestión.
- c. Los límites van a variar, esto depende del tamaño de la empresa.

d. Los límites ayudan a determinar la unidad correcta para gestionar.

Los procesos siempre han existido en una organización, es una forma natural de organizar el trabajo, sin embargo existe dilema para identificarlos y clasificarlos de acuerdo a las actividades que realizan, es allí donde se plantea que deben existir límites para determinar la magnitud del proceso, primero delimitarse al proceso, determinar nivel de influencia, estipular responsabilidades y tener en cuenta la interacción que presenta de acuerdo a los límites y factores.

Figura 06: Elementos, Factores y Límites de un Proceso

ENTRADA/INPUT		PROCESO	SALIDA/OUTPUT	
PRODUCTO	PROVEEDOR (*)		PRODUCTO	CLIENTE (*)
CARACTERÍSTICAS OBJETIVAS (Requisitos QSP)	<ul style="list-style-type: none"> Operación 	PERSONAS <ul style="list-style-type: none"> Responsable del proceso. Miembros del equipo. 	CARACTERÍSTICAS OBJETIVAS (Requisitos QSP)	SATISFACCIÓN
		MATERIALES <ul style="list-style-type: none"> Materias primas. Información. 		
CRITERIOS DE EVALUACIÓN		RECURSOS FÍSICOS <ul style="list-style-type: none"> Maquinaria y utillaje. Hardware y software. 	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	
		MÉTODO DE: CAUSAS		
MEDIDAS DE		Eficiencia y Eficacia	Cumplimiento	Satisfacción

Fuente: (PÉREZ Fernández de Velasco, 2010)

Los límites van a variar de acuerdo al tamaño de la organización, las actividades que realiza, y más interesante, al realizar una correcta delimitación del proceso permite determinar la unidad útil que te apoye la gestión del mismo.

1.3.2.5. Ficha de Procesos

La ficha de procesos permite realizar una descripción clara y precisa de cada uno de los procesos con sus respectivos recursos que necesita para el cumplimiento de la meta. El modelo de ficha utilizado se describe en el anexo N° 08.

Tabla 05: Ficha de Procesos

Nombre de proceso	Denominación para identificar un proceso.
Descripción	La definición del proceso se realiza al brindar una idea general de sus partes u propiedades.
Misión/objetivo	Objetivo del proceso por el que ha sido diseñado y debe estar relacionado con necesidades del cliente o usuarios.
Responsable	Persona responsable de monitorear la correcta ejecución del proceso.
Destinatario	Usuario/cliente que van hacer uso del servicio.
Inicio/fin	El inicio es el evento que pone en marcha un proceso. El fin es la entrega al cliente/usuario el producto o servicio finalizado.
Entradas	Registro, recursos, documentos que van a servir en algún momento de entrada en el proceso y son necesarios para su desarrollo.
Salidas	Registro, recursos, documentos, resultados del proceso que tienen en origen del proceso.
Indicadores	Magnitudes a utilizar para medir o comparar resultados efectivamente obtenidos en la ejecución de actividad, proyecto un programa.
Registros	Documentos que presentan resultados obtenidos de actividades desempeñadas.
Procedimientos asociados	Son todos los procedimientos asociados al proceso.
Aplicación informática	Especificar en el caso de que el proceso se sustente, en una aplicación informática.

Fuente: (SÁNCHEZ García, y otros, 2007)

1.3.2.6. Diagrama de Procesos

“Los diagramas de procesos son esquemas gráficos que permiten hacer descripción de un proceso, como la secuencia universal de las operaciones requeridas para realizar el producto o servicio.” (CHANG, 1999). A los diagramas también se consideran como diagrama descriptivo

porque permite tener una visión general de la manera que acontece el proceso.

Figura 07: Elementos del proceso



- a. **Proceso:** “toda acción o conjunto de actividades que utilizan insumos y añade valor a este, la finalidad es suministrar productos al usuario interno o externo” (HARRINGTON, 2001). Los procesos hacen uso de recursos que posee la organización para proporcionar resultados contundentes.
- b. **Proveedor:** persona, proceso u organización que provee de entradas al proceso, también es quien debe cumplir con demandas y especificadas requeridas por el proceso, si el proveedor cumple con las especificaciones se diría que apporto valor al mismo.
- c. **Entrada:** inputs, elementos que dan origen a los procesos, deben cumplir especificaciones para comprobar si son de calidad. Son materiales u información que cumple con ciertos criterios definidos, los cuales vienen de un proveedor interno o externo.
- d. **Salidas:** elementos que se obtienen al finalizar el proceso, deben cumplir con expectativas y exigencias solicitadas por clientes, las salidas tienen especificaciones para comprobar si son de calidad o no, las salidas del proceso pueden servir de entrada a otros procesos.
- e. **Recursos:** elementos tangibles del proceso, estos pueden ser: maquinaria, personal, energía, herramienta, equipos, repuestos, infraestructura y materia prima e insumos.
- f. **Control:** elemento útil del proceso, son mecanismos que gobiernan el cómo, cuándo y dónde debe realizarse el proceso, determina acciones a realizar al suceder eventos o sucesos diferentes a los esperados.
- g. **Flujo:** serie de acciones que permite convertir entradas en salidas, se representan en: diagrama de bloque, diagramas de flujo, diagramas de operaciones (DOP), diagramas de análisis de actividades (DAP).

h. Cliente: personas, organizaciones o procesos que utilizan el resultado del proceso.

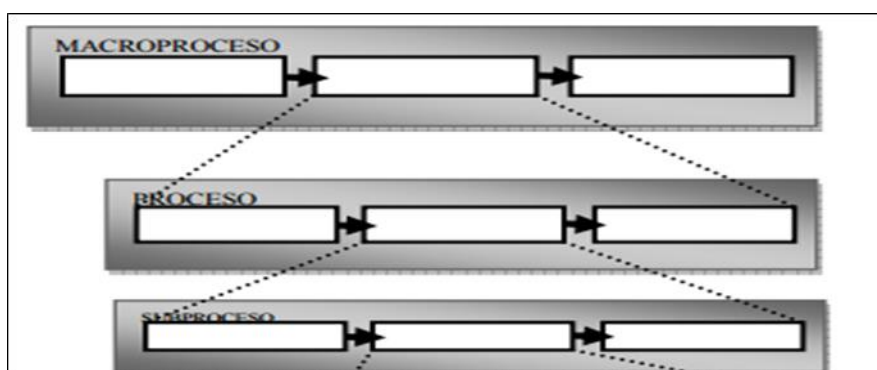
1.3.2.7. Diagrama de Flujos

“Los diagramas de flujo son representaciones gráficas de sucesión de fases, operación, movimientos, decisiones y diversos acontecimientos que suceden en el proceso, se desarrollan mediante formas y símbolos gráficos utilizados comúnmente” (VERDOY, 2006).

1.3.2.8. Jerarquía de Procesos

Para entender la jerarquía de procesos, se debe concebir que todas las cosas que se realizan de forma diaria forman parte de un proceso, pueden ser desde muy complejos o al contrario demasiado sencillo. Existe una diferencia de complejidad entre los procesos, se debe realizar una jerarquización de los mismos que permitan tener una visión amplia de la interacción que presentan.

Figura 08: Jerarquía de Procesos



Fuente: (HARRINGTON, 2001)

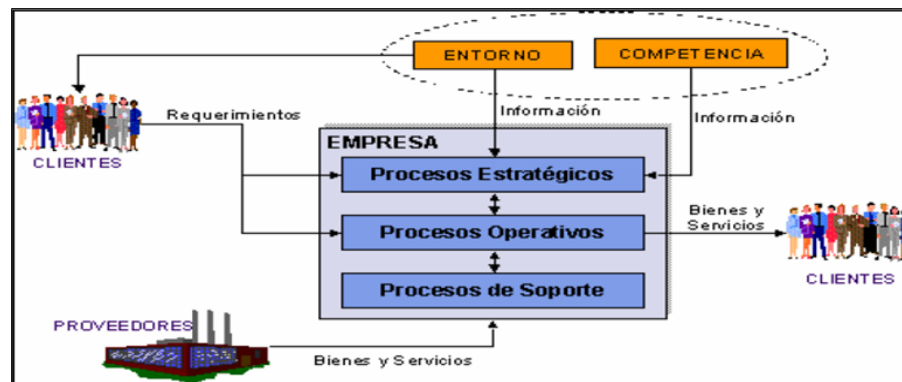
La figura 09 describe la clasificación de procesos en macro procesos, procesos y subprocesos. Los macro procesos o subprocesos está conformado por una determinada cantidad de actividades las cuales ayudan a lograr los resultados de un proceso. Cada actividad se descompone en tareas las cuales están a cargo de una persona para la vigilancia adecuada.

1.3.2.9. Tipos de Procesos

Según HARRINGTON James (2001), define como “procesos estratégicos o gerenciales, claves u operativos y de apoyo”.

- i. **Proceso estratégicos o gerenciales**, son aquellos procesos denominados gerencial, de control y apoyo, encargados del análisis de condiciones del mercado, colectividad y asociados, a partir de este análisis emiten directrices adecuadas a los procesos.
- ii. **Procesos claves u operativos**, son aquellos procesos que forjan salidas y generan satisfacción alta en los clientes, estas son atención o servicio al cliente y proceso de solicitudes. Son aquellos que detallan el negocio de la empresa y la diferencia de otras de acuerdo al tipo de actividad que realiza. Este proceso tiene un impacto en el cliente o usuario a través de la creación de valor.
- iii. **Los procesos de apoyo** permiten ofrecer soporte a los procesos gerenciales y operativos con recurso humano o contable, etc. Se encargan de proveer los recursos que requiere la organización.

Figura 09: Tipos de procesos.



Fuente: HARRINGTON James (2001)

1.3.2.10. Proceso de Negocio

Según CHOGLLO Bernal (2011), el proceso de negocio es conjunto de tareas que mantienen una relación lógica, se realizan con la finalidad de satisfacer necesidades de la organización, las mismas que interactúan con todas las áreas de la organización y tienen diversos contactos.

Según HAMMER (1997), se considera proceso de negocio al conjunto de actividades necesarias a realizar para generar una salida con valor para el cliente.

Tabla 06: Las Tres Olas de Evolución de los Procesos

FASE	PERIODO	ENFOQUE	NEGOCIO	TECNOLOGÍA	HERRAMIENTAS/HABILITADORES
ERA INDUSTRIAL.	1750/1960s	Especialización de la labor.	Jerarquía funcional.	Mecanización.	Administración específica.
		-Productividad en la tarea.	Dirección y control.	Estandarización.	Ciclo de mejoramiento PDCA.
		Reducción de costo.	Línea de ensamblaje.		Modelamiento financiero.
ERA DE LA INFORMACIÓN.					
1ra ola: Mejoramiento del proceso.	1700-1800	Gestión de la calidad.	-Empresas Multi- industriales.	Automatización computarizada.	TQM
		Flujo continuo.	-Línea de organización de negocio.	-Sistemas de gestión de información.	Control estadístico de procesos.
		Eficiencia de la tarea.	Combinaciones y adquisiciones.	-MRP (planificación de requerimientos de materiales).	Métodos de mejoramiento de procesos.
2da ola: Reingeniería de procesos	1900s	Innovación de procesos.	Organización departamental.	Arquitectura empresarial.	Costeo basado en actividad.
		"Best Pratices" Mejores prácticas.	-Procesos End to End.	ERP	Six sigma.
		Mejor, rápido y barato.	-Premisas del valor: Velocidad del mercado, intimidad del cliente, excelencia operacional.	CRM	Compra vs construcción.
				Gestión de la cadena de suministro.	Rediseño de procesos/ métodos de reingeniería.
3ra ola: Business Process Management: "Gestión por procesos de negocio."	2000 +	Evaluaciones, agilidad, adaptabilidad.	Organización interconectada.	Integración de aplicaciones empresariales.	Balanced ScoreCard.
		24 X 7 negocio global.	Competencia.	Arquitectura orientada a servicios (SOA).	Servicio propio y personalización.
		Transformación continua.	Crecimiento del mercado.	Software de administración del rendimiento.	Outsourcing, Co- Sourcing, In- Sourcing.
			Efectividad del proceso sobre eficiencia de recursos.	Sistema BPM.(BPMS).A	Métodos BPM.
			Efectividad organizacional sobre eficiencia operacional.		

Fuente: (LUSK, 2005)

1.3.3. La Comercialización

El proceso de comercialización se enfoca en pronosticar la demanda del mercado, ver el pedido del cliente, debe ocuparse de hacer que el producto sea atractivo, mantener existencias necesarias para abastecer la demanda y realizar la entrega rápida.

“El proceso de comercialización de la empresa comercializadora es diferente al proceso de comercialización de una empresa de producción, denominando gestión comercial u operativa al proceso de comercialización, dentro de ello involucra las compras, el almacenamiento y la venta” (MORILLO Rosero, 2012). La gestión del proceso de comercialización es la base fundamental de toda empresa, cuyas actividades se encuentran afines a la compra, venta, producción o comercialización de diferentes productos. Es considerada como herramienta ofensiva que puede tener una empresa para sobrevivir a los competidores, actualmente la competencia entre empresas comercializadoras es abrumadora y altamente persistente.

1.3.4. Proceso de Compra

“En toda empresa, las compras es una actividad especializada y altamente competente, debe ser analítica y racional para lograr de manera acertada la administración de recursos, esto se resume en la adquisición de bienes en calidad, precio, cantidad, periodo, tiempo y proveedor justo, buscando máxima rentabilidad para la organización” (MONTROYA Palacios, 2006). Para realizar la compra es necesario identificar cuáles son los productos y servicios a obtener de parte externa, para ello tiene que evaluar y determinar al proveedor que cumpla con precio y entrega de bienes y servicios.

Las compras gastan a menudo más dinero que cualquier actividad de la empresa, es por ello se debe ver como oportunidad para reducir costos y aumentar márgenes de utilidad. Las compras afectan a la mayoría de las empresas, aunque no del mismo modo.

“La gestión de compras reside en satisfacer necesidades de una organización con insumos obtenidos de manera externa, buscando la maximización del dinero invertido, como objetivo de corto plazo que tiene que contribuir con el resto de la empresa” (MADERO Vega, y otros, 2003).

Figura 10: Esquema del Proceso de Compras



Fuente: Elaboración Propia

Las empresas forman parte de una cadena, no existe organización que no requiera de productos del exterior para realizar las actividades.

1.3.4.1. Objetivos del Proceso de Compra

- Mantener un flujo constante de bienes y servicios para las empresas.
- Mantener el stock de mercadería lo más bajo posible, tener solo productos que clientes solicitan y futuros clientes van a comprar.
- Facilita que la adquisición de bienes determinados sea de calidad.
- Conservar buenas relaciones con proveedores, así mantener fuentes de aprovisionamiento.
- “Coopera de forma productiva y armoniosa con otras áreas de la empresa” (BRAVO, 1995).

Tabla 07: Pasos Básicos en un Proceso de Compras

Pasos del proceso	Interrogantes a tener en cuenta en cada paso
Analizar la demanda final	¿Qué quieren los consumidores clientes o usuarios?
Convertir la demanda en requerimiento específico.	Determinar materia prima, productos y elementos básicos para abastecer la demanda.
Elaborar plan de compras.	¿Qué se debe comprar?, ¿Qué cantidad necesitamos comprar?, ¿En qué momento debemos comprar?
Consultar área de contabilidad.	Información de variación costos y control de inventarios.
Investigar a proveedores.	¿Quiénes venden lo que necesito?, Solicitar, recepcionar y evaluar proveedores.
Evaluar posible incorporación de productos	¿Existen otras alternativas diferentes a las comunes, y que hacer para obtenerlas?
Elegir mercadería a comprar	Seleccionar a los proveedores.
Acordar con proveedores	Determinar precio, calidad, plazo entrega, cantidad, etc.
Colocar órdenes de compra	Tramitación administrativa-contable, registros.

Fuente: (SORIANO Soriano, 1995)

1.3.4.2. Fases de Compra

La fase de compra involucra diversas fases, estas son:

- a. Conocimiento general:** “radica en realizar estudio previo de las necesidades existentes; de esta manera informarse de productos que existen en el mercado, permitiendo estar prevenido antes que surja la necesidad” (MONTROYA Palacios, 2006).
- b. Análisis de necesidades:** permite indagar las necesidades del cliente, buscando satisfacer al cliente, asimismo evaluar los productos que tiene la organización.
- c. Solicitud de ofertas y presupuestos:** fase esencial al realizar una compra altamente costosa u obtenida por primera vez, se considera solicitudes de oferta y presupuesto, evitando toma de decisiones erróneas que afecten el patrimonio de la organización.
- d. Evaluación de ofertas:** recibidas las ofertas deben estudiarse, comparar e inspeccionar cautelosamente donde la evaluación resulte confiable.
- e. Selección de proveedores:** se evalúa de acuerdo a la capacidad para proporcionar elementos que cumplan las exigencias de la empresa. Los elementos para elegir al proveedor es precio, calidad y garantías que ofrece la empresa suministradora.
- f. Negociar condiciones:** etapa específica para aclarar puntos que son negociables para concretar la compra: la cantidad, forma de pago, fecha de entrega, servicio, reposiciones, transporte, entre otros.
- g. Solicitud de pedido:** fase donde tanto comprador como proveedor llegan a un acuerdo, luego realizan un documento formal que compromete a ambas partes.
- h. Seguimiento de pedido y acuerdos:** fase necesaria para verificar los bienes recibidos estén completos, corresponden a características detalladas en orden de compra, lleguen a tiempo, probar que el proveedor respeta el documento pactado donde especificaban la entrega del pedido, los precios y plazos de cobro, otros.

Después de analizar las fases que involucra el proceso de compra se ha identificado que el ciclo de compras es diferente en cada organización con diversos pasos, la variación es de acuerdo a la actividad principal de organización sea industrial, comercial o servicios.

Según MONTOYA Palacios (2006), las empresas industriales focalizan las compras en materia prima para elaborar los productos, son variadas, consideran la relación que existe entre precio y calidad de materiales, donde el coste del producto final no sea afectado. En cambio, las empresas comerciales buscan obtener productos a precios competitivos para poder apostar con la competencia, todas las empresas comerciales orientan las ventas al usuario final.

1.3.4.3. Características del Proceso de Compras

La importancia de la compra radica especialmente en asegurar el abastecimiento de materiales e insumos necesarios, así colaborar con la gestión de recursos financieros y materiales de la organización, permite saber a quién, la manera cómo, cuánto y cuándo comprar para facilitar el desempeño de la empresa y obtener mayores ingresos y ganancias.

La manera de organizar las compras varía en cada empresa, según las actividades que realizan, giro de negocio, situación geográfica y tamaño de empresa, a pesar de todo puede existir una semejanza porque la compra puede ser centralizada o descentralizada generando ventajas o desventajas de acuerdo a la posición.

1.3.4.4. Tipos de Compra

A continuación se explica la importancia que significa una compra centralizada o compra descentralizada para una empresa.

a. Compra centralizada

Tabla 08: Ventajas y Desventajas del Proceso de Compra Centralizada

Ventajas	Desventajas
Obtener mayor descuento del proveedor de acuerdo a cantidad de compra.	Presenta poca flexibilidad para que otra persona realice a compra.
Requiere especialistas en compra.	
Tener procedimientos de compra organizados.	
Cumplen con calidad los productos solicitados.	

Fuente: (MONTOYA Palacios, 2006)

b. Compra Descentralizada

Tabla 09: Ventajas y Desventajas de la Compra Descentralizada

Ventajas	Desventajas
Alto conocimiento de proveedor local.	Ausencia de especialista de compra.
Trabajar con especialistas en compra.	Descoordinación en los procesos de compra.
Atender la necesidad de cada unidad de la empresa de manera oportuna.	Ausencia de descuentos por las compras realizadas a proveedores.
Rapidez de compra.	Ausencia de garantía de material comprado.

Fuente: (MONTROYA Palacios, 2006)

1.3.4.5. Área de Compra, Fuente de Información

“La información generada en el área va determinar una adecuada decisión estratégica por parte de los directivos, facilita la integración con el área de almacenamiento” (ESCUDERO Serrano, 2014)

Tabla 10: Información Obtenida en Área de Compras

Áreas afectadas	Tipo de información
Dirección general	Información de cambios desarrollados en el entorno y las tendencias.
Desarrollo de productos	Información de productos, material y fuentes de aprovisionamiento y tecnología, etc.
Finanzas	Información del presupuesto de compras, obligación futura y compromiso de pagos.
Contabilidad	Información de variación de costos y control de inventario.
Depósito y almacenamiento	Información de la necesidad de espacio, movimiento de mercadería, etc.

Fuente: (ESCUDERO Serrano, 2014)

1.3.5. Proceso de Venta

“Venta, es el intercambio de bienes y servicios por dinero, también considerado como el traspaso del derecho de propiedad de un producto a cambio de dinero. Desde el punto de vista contable y financiero, la venta es el monto total cobrado por productos o servicios prestados” (FERNÁNDEZ Balaguer, y otros, 2008). Las ventas son consideradas como el alma de negocio, porque es acción principal de una actividad comercial donde reúne al comprador y vendedor, es responsabilidad de empresa que la reunión sea exitosa.

“La venta, es la entrega de un producto el cual ha sido pactado mediante un proceso convenido, el pago puede ser efectivo, al momento de recibir el producto; venta al crédito, se paga el precio del producto después de la compra; el pago es a plazo la cuota se divide en varias partes para su entrega sucesiva” (ROMERO, 1998). La venta son actividades únicas trazadas para incentivar la adquisición de un producto o servicio.

“La venta, ciencia encargada de intercambiar un bien o servicio por similar antes negociado de una unidad cambiaria, para contribuir en el progreso de la empresa y satisfacer las necesidades del comprador” (MADERO Vega, y otros, 2003).

1.3.5.1. Clasificación de ventas

Tabla 11: Tipos de Venta en una Empresa

Venta pasiva	Venta activa
Las ventas las inicia el cliente.	Inicia las ventas la empresa, donde los clientes son su enfoque clave.
Los clientes compran por necesidad del bien y no porque empresa lo convenció de la compra.	Tanto empresa como vendedor busca satisfacer las necesidades del cliente a cambio de recompensa.

Fuente: (MADERO Vega, y otros, 2003)

Realizar una venta, consiste en convencer a las personas respecto a las cualidades, características, bondades y beneficios de un producto, logrando de forma voluntaria que la persona transfiera dinero a cambio de la posesión del bien o servicio, quedando satisfechos tanto vendedor como comprador.

Figura 11: Clasificación de Ventas



Fuente: (MADERO Vega, y otros, 2003)

1.3.5.2. Etapas de Venta

a. Ventas simples: “donde existe un comprador y un vendedor y llevan a cabo una entrevista de venta que puede concluir en la venta” (GARCÍA Bobadilla, 2007). Generalmente las ventas simples se llevan a cabo con clientes pequeños, cuantías pequeñas, este tipo de proceso es sencillo sin generar muchas complicaciones.

b. Ventas complejas: etapa de venta donde existen varios compradores y un vendedor, el vendedor debe convencerles a todos para concretar la venta, caso contrario la venta quedaría anulada.

“Las ventas complejas suceden con clientes grandes que presentan métodos de decisión complejos porque realizan grandes compras, por ello, el proceso debe realizarse con vendedores preparados para convencer a los clientes y lograr tener relaciones duraderas con los mismos” (GARCÍA Bobadilla, 2007).

1.3.5.3. Fase de las Ventas

“Sucesión lógica que posee cuatro pasos, inicia el vendedor para relacionarse con el cliente potencial, el objetivo es producir reacción favorable de compra en el cliente” (STANTON, y otros, 2007).

a. Prospección: inicia con la búsqueda del cliente, aquel que aún no está entre los clientes pero existe la posibilidad que llegue a formar parte.

b. Acercamiento previo: es la obtención de información detallada del cliente futuro, la preparación de ventas que más se ajustan a sus necesidades que presentan. Se necesita investigar a detalle al cliente, preparación de posibles ventas orientadas al cliente y realizar visitas.

c. Presentar el mensaje de venta: al presentar el mensaje al consumidor, deben relatar el beneficio que ofrece para atraer la atención e interés,

generando un deseo de compra, el mensaje debe ser claro y preciso, explicar características, ventajas y beneficios que brinda el producto.

d. Servicio pos-venta: relaciones a mantener con los clientes después de realizar la venta. Tiene como objetivo a futuro el agrado y satisfacción del cliente, donde la organización ofrece valor agregado que el cliente no espera; entre los servicios están: envío de pedido a tiempo, verificar entrega correcta, posibilidad de cambio y seguimiento de envío, etc.

1.3.6. Proceso de Almacenamiento

El concepto de almacenamiento ha sufrido cambios, ampliando el ámbito de responsabilidad, hoy en día actúa como soporte de la estructura organizacional y funcional en la empresa comercial, tiene como fin salvaguardar, controlar y abastecer de productos. En antaño se caracterizaba como una zona más dentro de la empresa donde se arrumaba la mercadería, hoy por hoy se considera área importante que suministra materiales capaces crear valor.

Para Ballou, R (2004), la gestión de almacenamiento se puede definir como el proceso logístico encargado de la recepción, almacenamiento y movimiento de la mercadería dentro de un mismo almacén hasta el consumo de este material, generando información de las actividades que realiza. El objetivo es asegurar un suministro de manera continua y acertada de bienes solicitados para brindar servicios de manera ininterrumpidos.

1.3.6.1. Beneficios del Almacenamiento

“El almacenamiento busca alcanzar la rapidez de hacer las entregas, fiabilidad, asegurar un volumen disponible de mercadería y reducir el transporte y operación de manipulación” (BALLOU, 2004). Mediante un eficiente almacenamiento de mercadería se busca ofrecer atención y entrega inmediata de materiales requerida por el cliente.

Figura 12: Mapa del Procesos de Almacenamiento



Fuente: (ESCUADERO Serrano, 2014)

1.3.6.2. Funciones del Almacén

“Funciona como zona de acopio, están estructurados y regulados para llevar a cabo funciones de almacenaje como: recepción, custodia, observación y control de mercadería” (ESCUDERO Serrano, 2014).

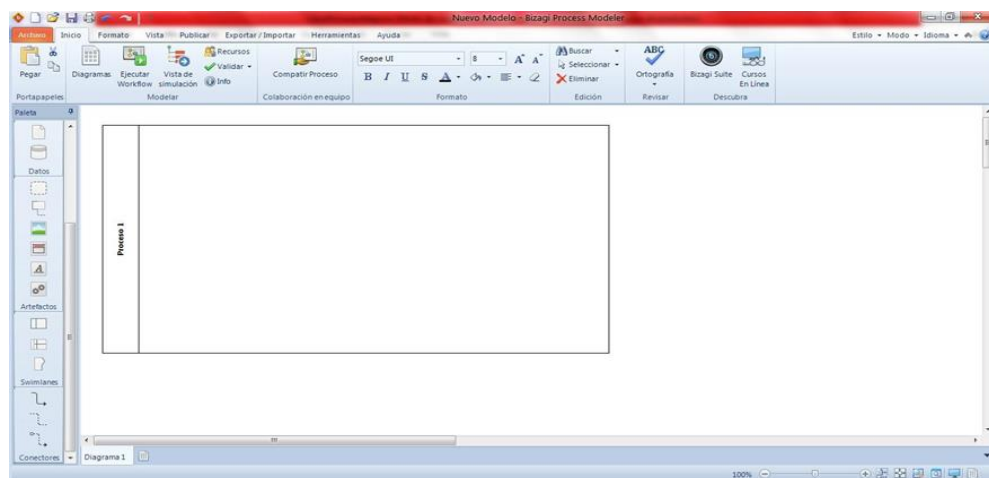
- a. **Recepción de mercadería**, permite el ingreso de productos enviados por proveedores, aquí se verifica que la mercadería enviada coincida con la información escrita en la nota de entrega, demostrando que las características coinciden tanto en cantidad, calidad, etc.
- b. **Almacenamiento**, ubicar la mercadería en el espacio más idóneo del almacén para su rápido acceso y ubicación, para ello se hacen uso de distintos medios de ubicación.
- c. **Conservar la mercadería** en buen estado durante el periodo de tiempo que esta almacenada, custodiar y mantener una limpieza adecuada y tener políticas de cuidado con los productos vulnerables.

1.3.7. Bizagi Modeler

1.3.7.1. Uso de Bizagi Modeler

ROWMAN, Danny (2009), Bizagi es una herramienta que permiten hacer diagramas y documentar los procesos, actividades y decisiones de manera eficiente, fácil y rápida, buscando la colaboración de la organización. Bizagi Process Modeler cumple específicamente con el estándar de aceptación mundial que es conocido como Business Process Modeler and Notation (BPMN). Se puede crear documentos de procesos en Word, PDF, SharePoint.

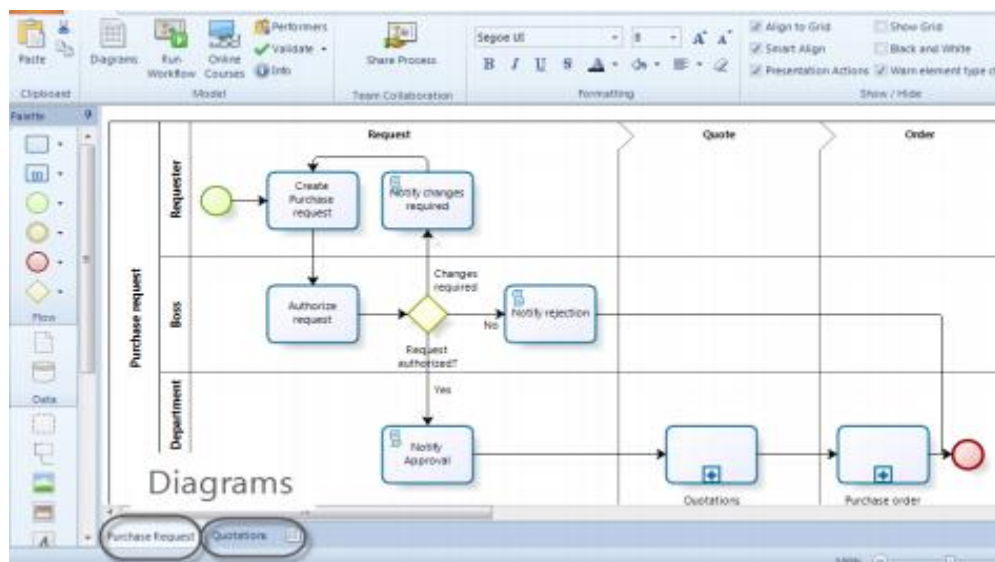
Figura 13: Ventana Principal de Bizagi



Fuente: (MAQUERA, y otros, 2014)

A partir de la interfaz gráfica se puede diagramar y documentar procesos de modo rápido y fácil. Bizagi permite el guardado de los procesos en un archivo BPM, al archivo se le denomina Modelo el cual puede contener de uno a más diagramas. Cada pestaña es un diagrama nuevo del proceso de negocio.

Figura 14: Pestaña para dibujar más de un Diagrama



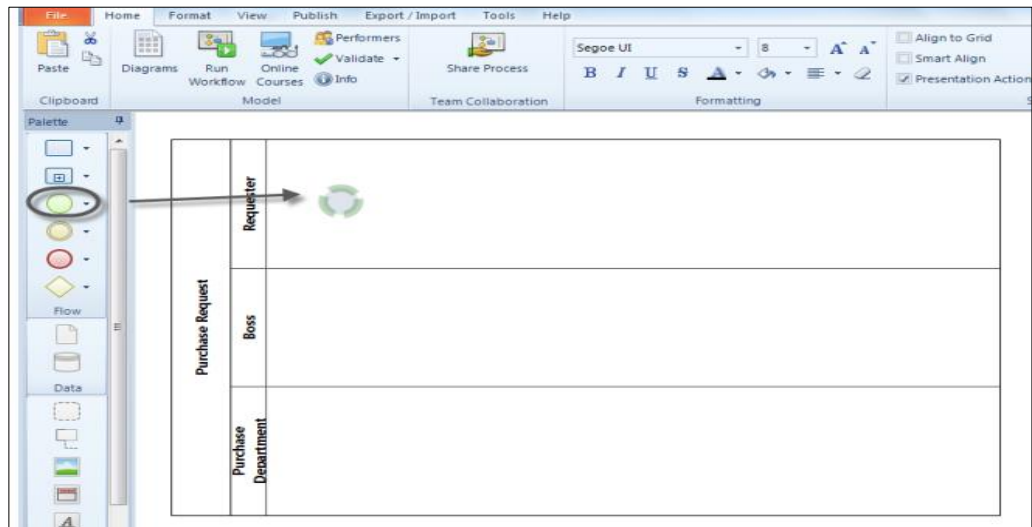
Fuente: (MAQUERA, y otros, 2014)

1.3.7.2. Modelado del proceso

“Primera fase del modelador Bizagi, etapa vital donde puedes crear o diseñar el flujo real del proceso” (SABIAN Nebaum, 2009). Al ser Bizagi una herramienta de simulación posee elementos, estos son actividades, eventos, compuertas, datos, artefactos, Swinlanes y conectores. Estos elementos hacen posible que puedan diagramar los procesos.

Para diagramar es necesario hacer uso de Lanes que representan el proceso, depende el alcance del proceso para determinar Lanes a utilizar, luego debes insertar el evento que inicia el proceso. Según Maquera, y otros, (2014), para modelado en Bizagi se hace uso de las diversas actividades que posee la herramienta modelando las actividades de cada uno de los procesos de la organización, basándose en los estándares internacionales del BPM. El modelado permite cambiar elementos dentro de la misma categoría del diagrama.

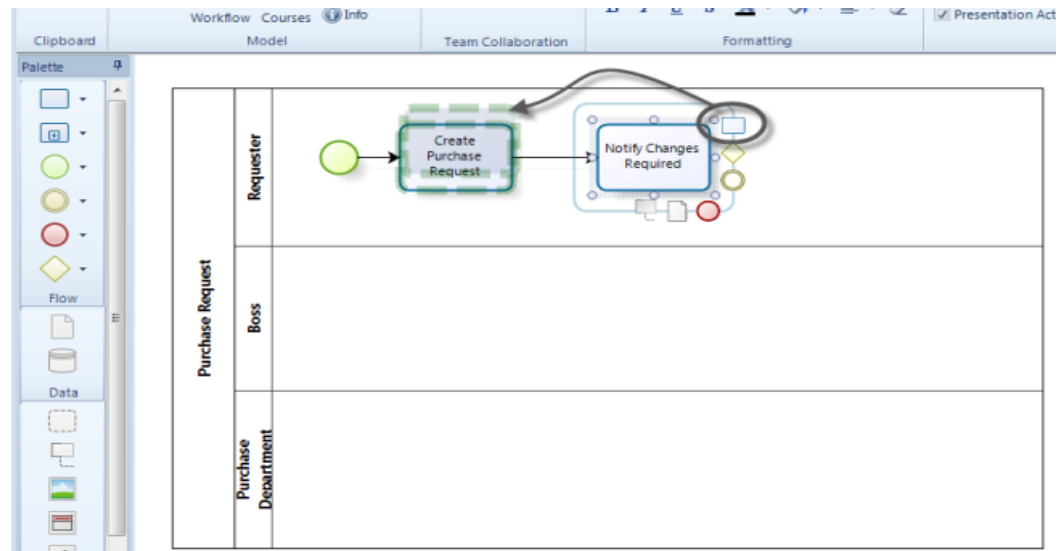
Figura 15: Lanes y Eventos para diagramar Procesos



Fuente: (MAQUERA, y otros, 2014)

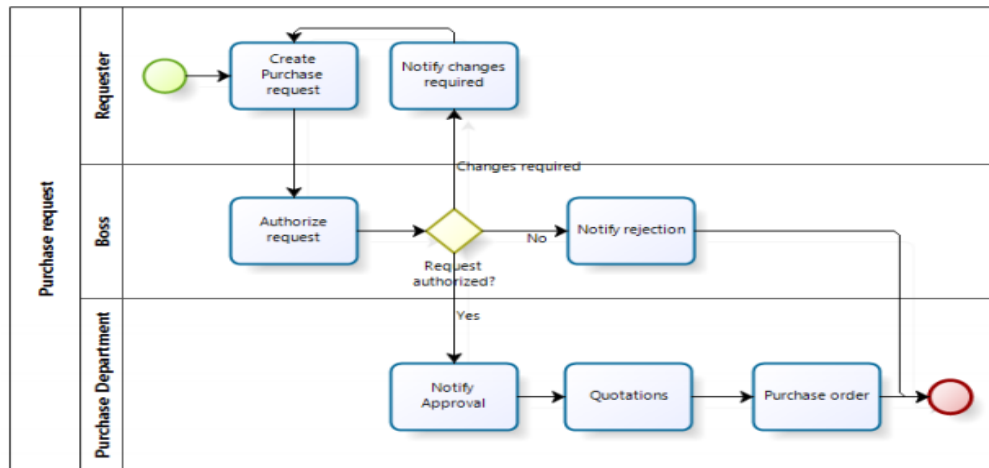
Una vez insertada la actividad, el mismo evento ofrece una serie de opciones para seguir diagramando, es solo cuestión de saber que desea modelar para insertar ya sea tareas, eventos, los cuales están interconectados a través del flujo de secuencias que posee la herramienta. Se continúa seleccionando e insertando las figuras requeridas hasta que se finalice el diagrama.

Figura 16: Figuras involucradas para crear Diagramas



Fuente: (MAQUERA, y otros, 2014)

Figura 17: Modelado de un Proceso



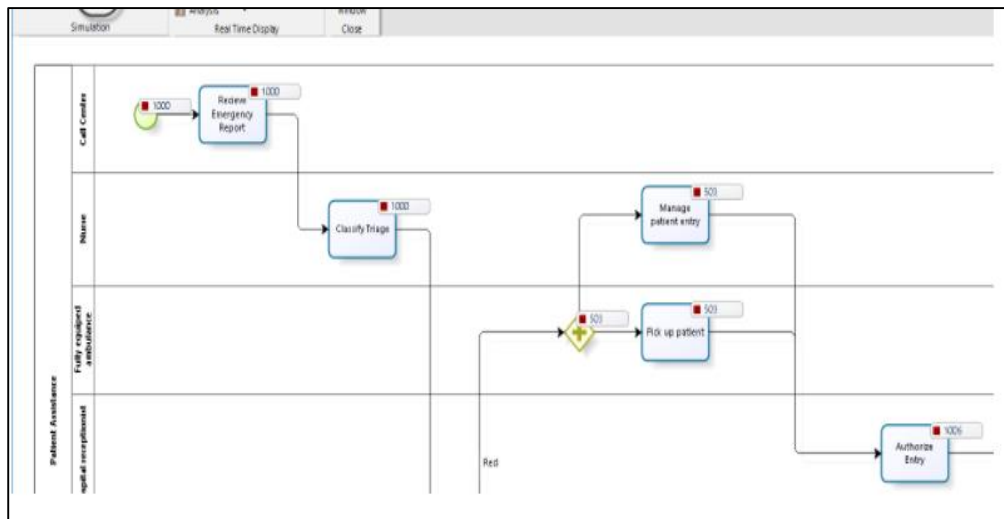
Fuente: Bizagi Modeler (2013)

a. Validación del Proceso

Permite validar los modelos del proceso, asegurando que el proceso corra correctamente por todos los flujos de la secuencia, para ver si se comportó de acuerdo a lo esperado. Bizagi ofrece animación en tiempo real de las simulaciones para identificar si algo está mal.

Primera fase del modelado, la validación del modelo permite ver si las compuertas están sincronizadas, mensajes sincronizados, probabilidades definidas, ver si el proceso se comporta como lo esperado. Al inicio tienes que ingresar el número de eventos, luego ejecutar para ver resultados.

Figura 18: Validación del Proceso

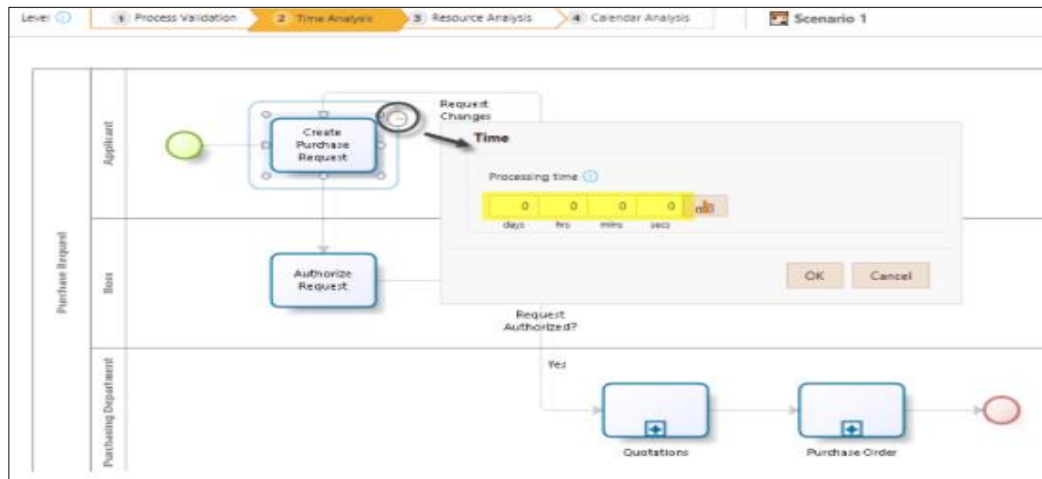


Fuente: (SABIAN Nebaum, 2009)

b. Análisis de Tiempos

Segundo nivel de la simulación útil para comprender el tiempo total del proceso, situación ideal para asignar tiempos de procesamientos dados. El análisis de tiempo permite saber el número de instancias completas, tiempo promedio por actividad y tiempo total de procesamiento de actividad.

Figura 19: Asignación de Tiempos



Fuente: (SABIAN Nebaum, 2009)

c. Análisis de Recursos

Tercer nivel de simulación, es donde se debe ingresar todos los recursos a utilizar en el proceso, los recursos son personas, dinero, equipos o espacio para realizar la tarea específica. Al ingresar recursos existen limitaciones.

Esta fase permite saber la utilización de recursos, costos asociados a los recursos, actividades. Permite estimar el tiempo del ciclo de manera más precisa.

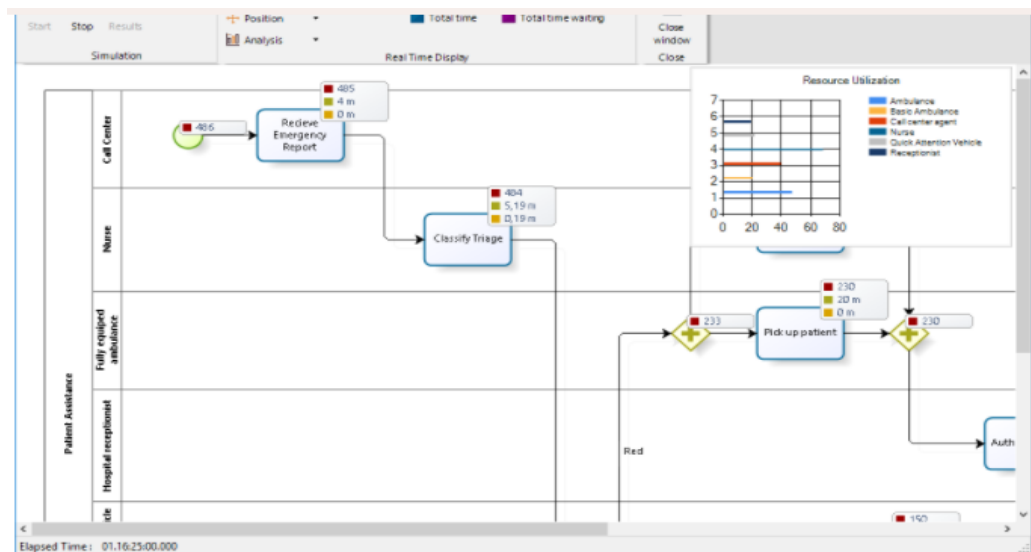
Figura 20: Asignación de Recursos

The screenshot shows a 'Resources' dialog box with two tabs: 'Availability' and 'Costs'. The 'Costs' tab is active, displaying a table with the following data:

Resources	Fixed cost	Cost per hour
Call center agent	3	0
Nurse	5	0
Ambulance	30	0.4
Quick Attention Vehicle	25	0.3
Basic Ambulance	18	0.22
Receptionist	3	0

Fuente: (SABIAN Nebaum, 2009)

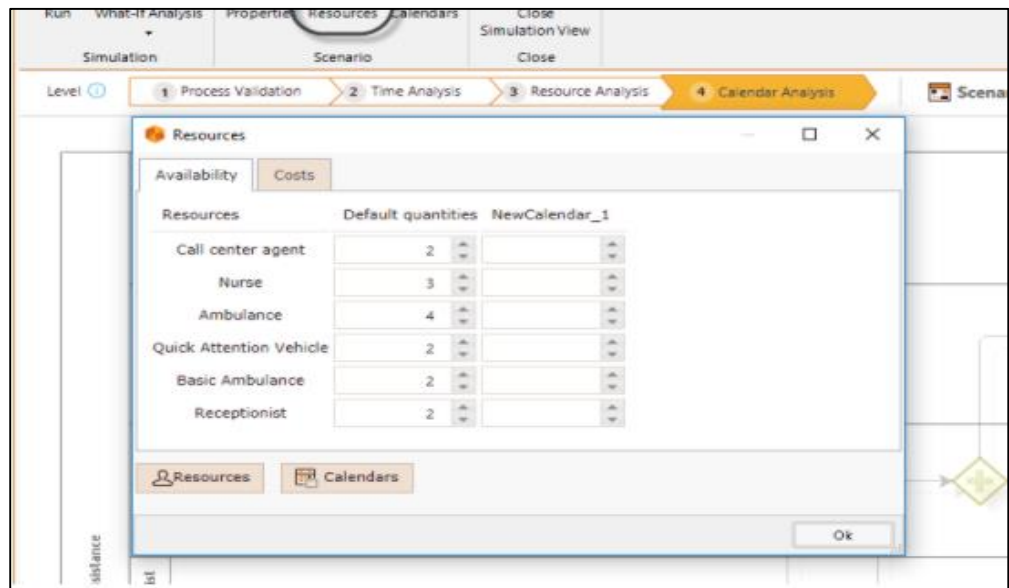
Figura 21: Análisis de Recursos



Fuente: (SABIAN Nebaum, 2009)

d. Análisis de Calendarios

Permite ver la disponibilidad de recursos en el tiempo, con el fin de tener un aproximado del rendimiento real del proceso. Permite saber la utilización de recursos, costos asociados al recurso y actividades, demoras y tiempo de ciclo esperado.



Fuente: (SABIAN Nebaum, 2009)

1.3.8. Visio

“Visio es un software de dibujo vectorial para Microsoft Windows. Visio comenzó a formar parte de los productos de Microsoft cuando fue adquirida la compañía Visio en el año 2000” (CAMPAÑA Hinojosa, y otros, 2013). La herramienta Visio permite realizar diversos diagramas de flujo de programas, diagrama para base de datos. Nació como aplicación para dibujo técnico a utilizar en el campo de arquitectura e ingeniería para el desarrollo de diagramas de negocios.

Una vez que Visio fue adquirido por Microsoft realizaron cambios de directrices, la nueva versión de Visio para Microsoft 2013, el desarrollo de los diagramas de negocio paso a ser el núcleo central del negocio, permitiendo minimizar las funciones del desarrollo de los planos de ingeniería y arquitectura. La licencia que posee Visio puede ser a través de Microsoft Office 365.

Versión Visio permite la creación de diversos tipos de trabajos, entre ellos tenemos:

Diagramas de flujo: la creación es a través de cuadros, conectores y círculos entre sí para determinar el direccionamiento del proceso, ya sea de producto o servicios.

Mapas y plano de plantas: establece puestos y ocupaciones de manera gráfica para acomodar las funciones de una empresa.

Programación de trabajo: al igual que Microsoft Visio facilita a creación de calendarios, Diagrama PERT y Diagrama Gantt y escalas de tiempo, aunque no permite el uso de datos para generar recursos.

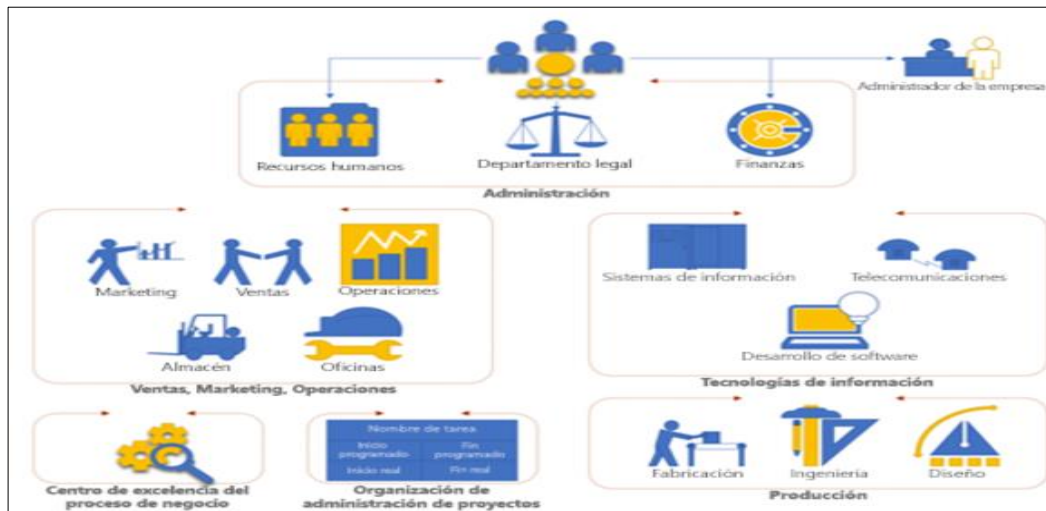
Diagramas de ingeniería: facilita la creación de circuitos, flujos de procesos, montaje y dibujo de piezas y sistemas de control industrial.

1.3.8.1. Características

Simplificar y comunicar creación de diagramas profesionales: “permite comunicar información que es compleja con los diagramas de datos que están vinculados, hace posible la creación de diagramas de manera visual” (CAMPAÑA Hinojosa, y otros, 2013). La creación de diagramas facilita asignar red de TI, crear organigramas, documenta procesos empresariales y los dibujos de planos de planta.

Aporta elegantes formas de diagramar que aumenten la productividad y sacar provecho a los nuevos temas para personalizar y sean profesionales.

Figura 22: Creación de diagramas profesionales

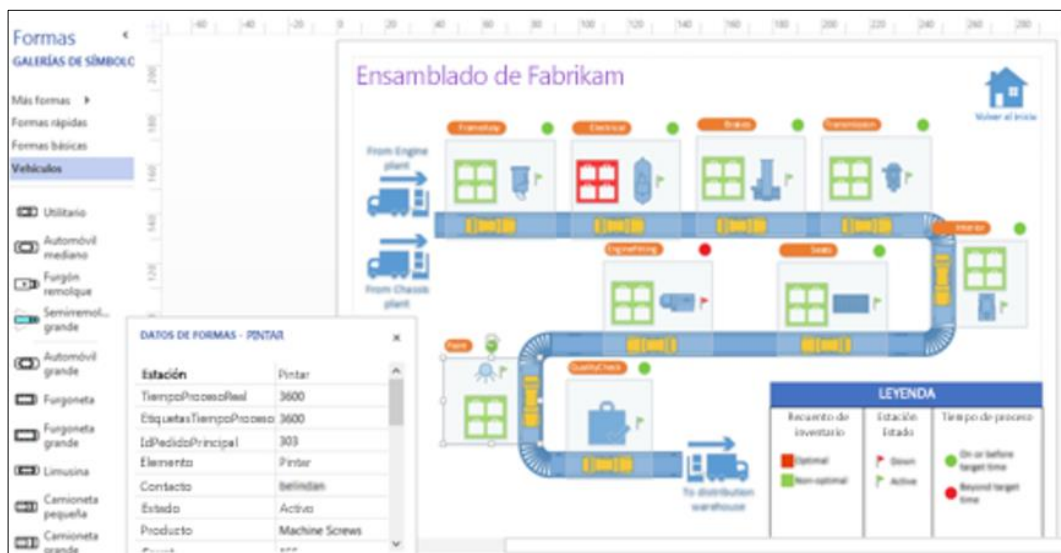


Fuente: (CAMPAÑA Hinojosa, y otros, 2013)

Animación de diagramas con vinculación de datos: “hace posible la conexión de datos a la estructura de una estructura organizativa, red TI, proceso empresarial para evaluar el rendimiento con una sola vista. Visio puede ser vinculado con Microsoft Excel, Microsoft Excel Services, Microsoft SQL Server, Microsoft SQL y los Servicios de conectividad empresarial.

Hace uso de gráficos de datos como iconos, textos y colores simplificados para mejorar la visualización de información complicada.

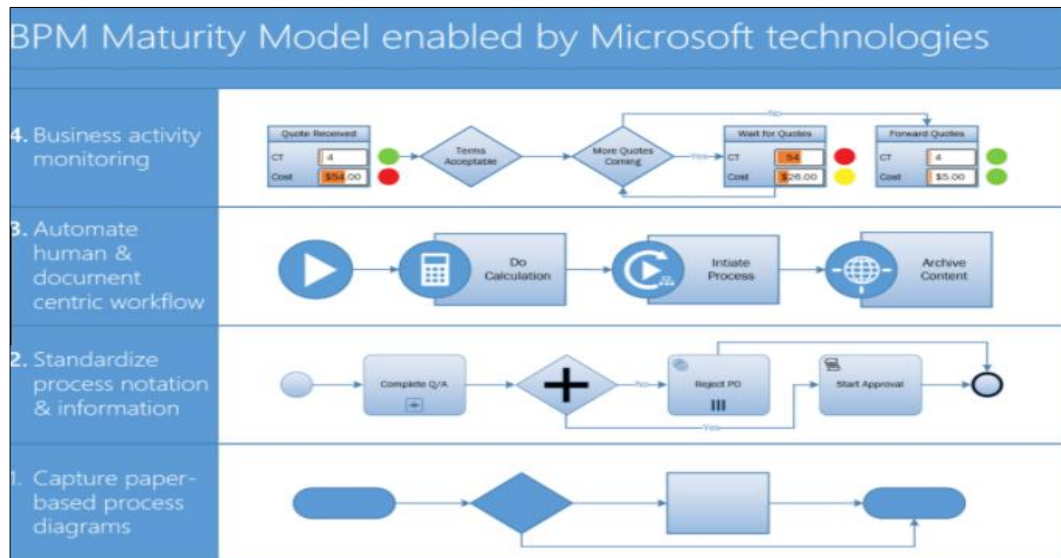
Figura 23: Diagramas con vinculación de datos



Fuente: (CAMPAÑA Hinojosa, y otros, 2013)

Comunica versión real de manera visual: comparte y comunica diagramas de flujo en escalas de tiempo, estructura organizativa, mapa de procesos en la empresa a través del explorador con los servicios de Visio en Office 365.

Figura 24: Visualización de diagrama de manera real



Fuente: (CAMPAÑA Hinojosa, y otros, 2013)

1.3.9. Bonita

“Bonita es el primer editor y líder de soluciones BPM (Business Process Management) en software libre. Fue una herramienta creada en el año 2009 por una empresa. Los fundadores del proyecto de código abierto Bonita son Miguel Valdés, Charles Souillard y Rodrigue Le Gall” (ALVARADO Castillo, 2011). Bonita SOFT ha sido descargada más de 140 000 veces por diversas empresas, con la finalidad de desarrollar aplicaciones informáticas.

Bonita SOFT tiene como objetivo democratizar el BPM en una solución intuitiva y fácil que permite minimizar los costos de implementación, es por ello que aspira en convertirse en un líder mundial en soluciones para la gestión de procesos empresariales con código abierto que permita soluciones BPM flexible para las empresas.

1.3.9.1. Funciones de Bonita

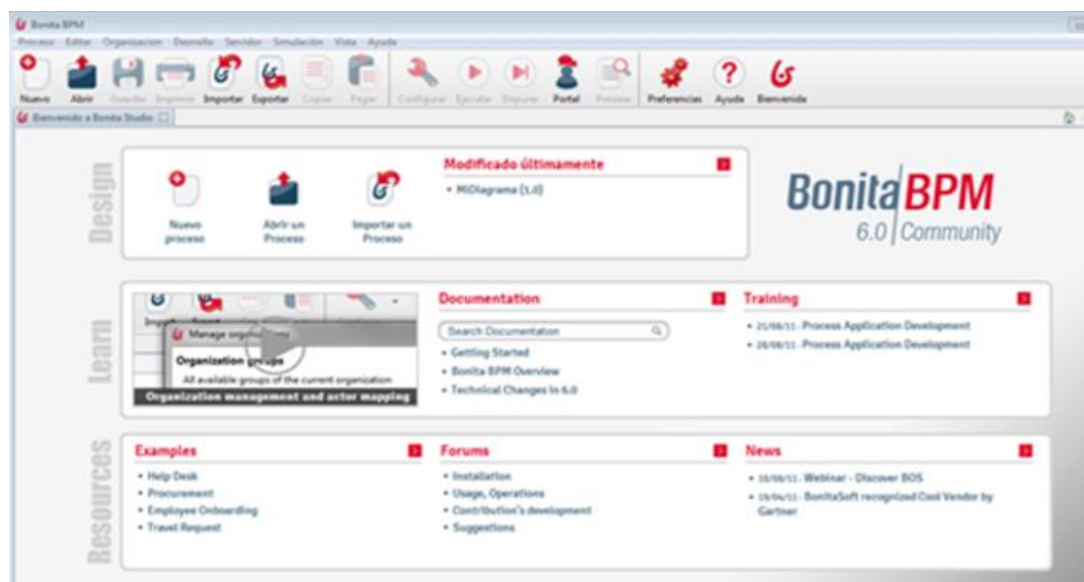
La gestión de procesos empresariales posee ventajas en todo tipo de negocios asimismo para los actores principales que participan en los proyectos BPM, estos son:

Ventajas para el usuario: “al analista de los procesos empresariales simplicidad porque permite elaborar procesos de manera rápida, fácil diseño

de proyectos, facilita el trabajo colaborativo con desarrolladores y mejora procesos simplificados” (ALVARADO Castillo, 2011). La ventaja también favorece a usuarios finales porque permite visualizar de manera rápida toda tarea del proceso para tener una comunicación mejorada entre los involucrados y sobre todo la facilidad del uso.

Asimismo las ventajas también son para desarrolladores que permite el desarrollo de aplicaciones a medida sin escribir códigos, implantación de variados entornos, facilita la personalización completa de interfaces web, desarrolla procesos con escala empresarial desde los básicos hasta los complejos además de la implementación en cualquier tipo de infraestructura tecnológica.

Figura 25: Recursos de Herramienta de Bonita



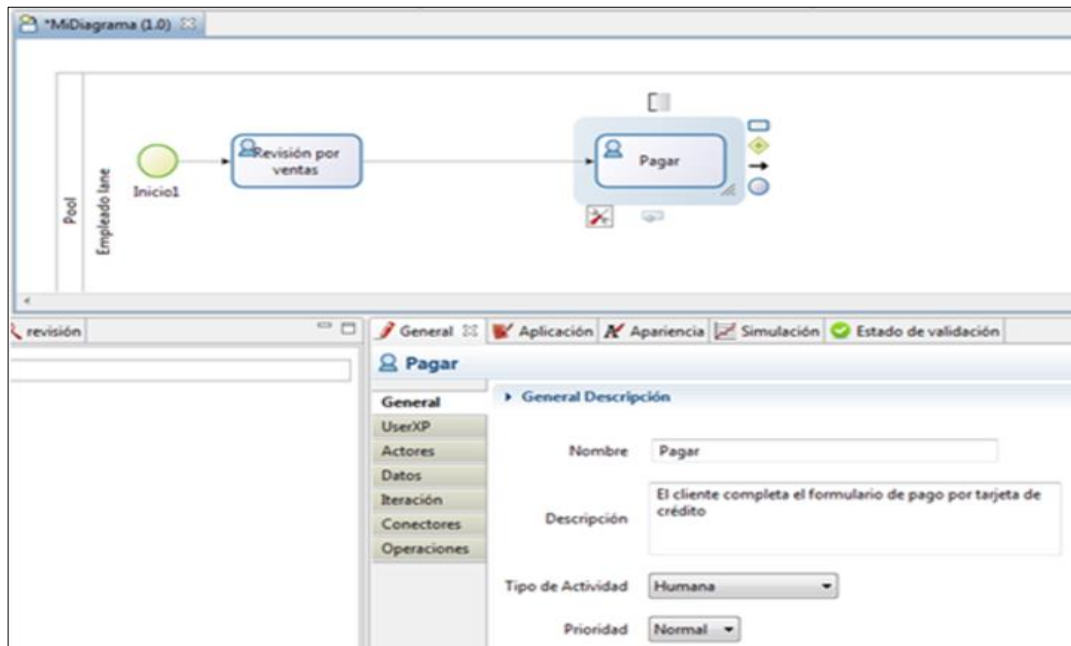
Fuente: (SOFTPEI, 2013)

Ventajas para la empresa: “favorece a aumento de la productividad en la empresa mediante una apropiada organización de los usuarios de la herramienta porque conocen y saben la manera de organizarse” (ALVARADO Castillo, 2011). La empresa puede reducir tiempos y esfuerzo porque bonita es de código abierto, además brinda una mejora continua de los procesos mediante la prueba de diferentes configuraciones para la optimización de procesos, obteniendo resultado en minutos de esta manera saber e progreso generado.

Mediante Bonita SOFT la empresa va tener un seguimiento en tiempos reales de las actividades realizadas, de esta manera establecer indicadores

claves de rendimiento así como cuadros de mando e informes para evaluar la eficiencia de las actividades. Con Bonita no habrá necesidad de llamadas telefónicas ni correos electrónicos para que la comunicación sea incrementada, logrando se esta forma incrementar la calidad de las actividades obteniendo resultados rápidos y veraces con un mejor visión de los cuellos de botella que puede presentar cada etapa para optimizar a tiempo.

Figura 26: Creación de diagramas en Bonita



Fuente: (SOFTPEI, 2013).

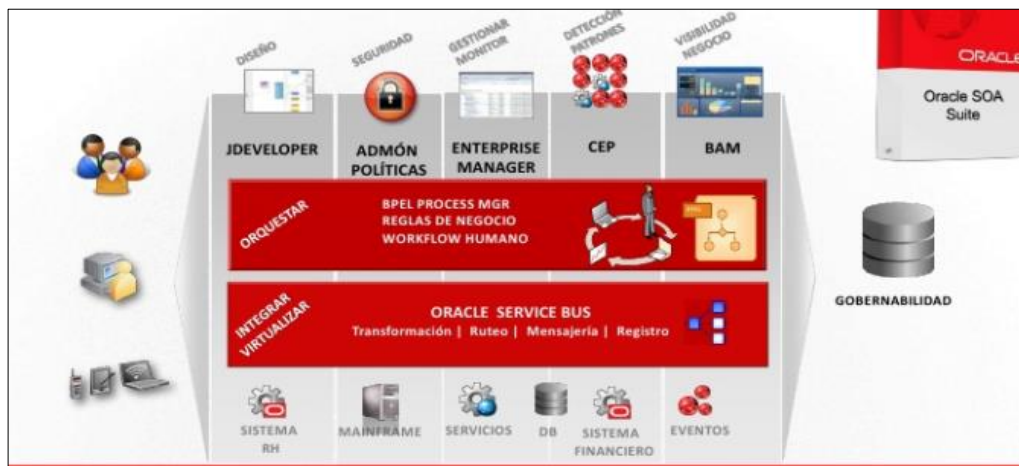
La licencia que ofrece bonita es gratuito, para el proceso de instalación es necesario haber instalado Java Runtime environment (JRE) y Java Development Kit para abrir el programa. Permite exportar los modelos hacia PDF, JPEG y cuenta con mensajes de error y advertencias que surgen cuando una tarea no está adecuadamente configurada o falta algún dato.

1.3.10.Oracle SOA Suite

“Conjunto de software complejo con un funcionamiento permanente que permite crear, implementar y administrar una arquitectura orientada en procesos, incluyendo el desarrollo de aplicaciones que tengan orientación hacia servicios, integración de sistemas IT, aplicación orientadas a la administración de procesos de negocio con orientación a servicios” (Pablo,2008). Oracle hace posible que se conecte a infraestructuras de IT permitiendo a las empresas adaptar de manera progresiva a SOA.

Oracle SOA ayuda a mejorar la capacidad de las empresas desde predecir cambios, mejorar visibilidad de los acontecimientos que suceden alrededor del negocio en tiempos reales, logrando responder de manera acertada a los cambios que generen a la empresa desarrollar y optimizar procesos de negocio de manera rápida, además simplifica el entorno del IT al ser abastecido, implementado, monitoreado y administrado como una infraestructura cohesiva.

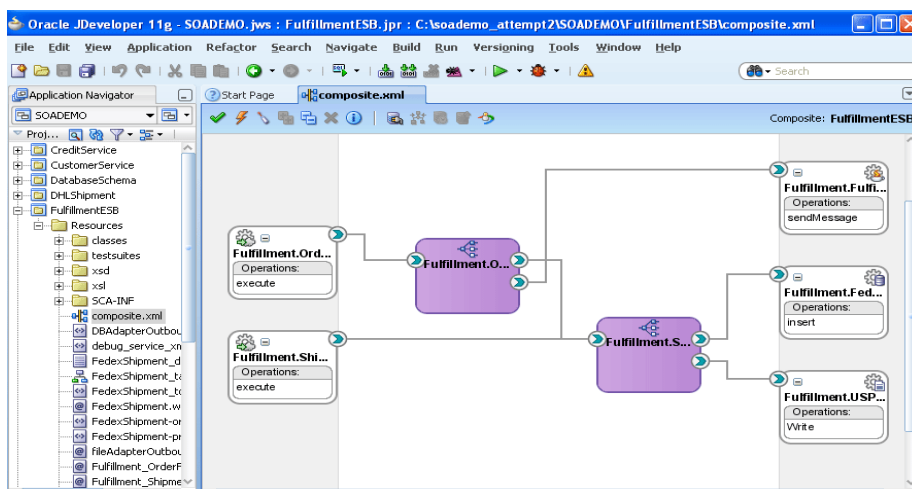
Figura 27: Arquitectura de Oracle SOA Suite



Fuente: (PABLO, 2008).

Oracle SOA Suite posee un administrador de procesos basado en BPEL para componer servicios en el proceso de negocio, además posee una solución para hacer un seguimiento y monitoreo de actividades del negocio con el fin de obtener visibilidad en tiempos reales del desempeño de los servicios y procesos de negocio.

Figura 28: Descripción de un proyecto SOA



Fuente: (PABLO, 2008).

Oracle consta de un motor de reglas de negocio que permite capturar y automatizar políticas del negocio y finalmente posee un registro de servicios que accede detectar y administrar los ciclos de vida de servicios.

1.3.11. Metodología para el Análisis y Diseño de Procesos (PADM)

“(Process Analysis Design Methodology), se dio a conocer por primera vez por la universidad de Manchester que, fue esta universidad quien la propuso como un marco de trabajo metodológico extensivo y reflexivo, posee cinco etapas: Captura, modelado, análisis y evaluación, rediseño y propuesta de mejoras y eventualmente la etapa de soporte” (WASTELL, 1994) y (WARBOYS, 1999).

Figura 29: Fases de Metodología Análisis y Diseño de Procesos (PADM)



Fuente: Elaboración propia.

1.3.11.1. Captura

Fase inicial de la investigación, actividad trascendental que se encuentra enfocada en la elección del informante clave y condiciones a observar. Los agentes humanos selectos resaltan por el conocimiento profundo del contexto en estudio.

- a. Selección de personas claves:** para iniciar la investigación se va realizar la selección de personas claves de acuerdo al escenario a observar, estas personas deben ser expertas en el tema y tener conocimientos profundos del objeto en estudio.
- b. Técnicas para la recolección de datos:** las técnicas a utilizar para recolección de información es: entrevistas, cuestionarios, observación, documentos relevantes del proceso, etc.
- c. Salidas de la Etapa de Captura:** Al finalizar la etapa, tiene como salida la descripción textual de procesos, sub- procesos, de igual forma se ha

identificado responsabilidades, objetivo de cada participante además de cada actividad a detalle para el desarrollo del proceso.

En la tabla 12 se describe las preguntas que apoyaran a obtener información básica y necesaria para la investigación.

Tabla 12: Preguntas que Ayudan a Recolectar Datos

Orden de pregunta	Preguntas de recolección de datos
1	¿En cuánto sub- actividades se descompone una actividad?
2	¿En qué orden se realizan las actividades?
3	¿Qué producto de trabajo se generan después de cada actividad?
4	¿Qué recursos son necesarios para realizar cada actividad?
5	¿Existen la presencia de procesos definidos o estandarizados para la ejecución de las actividades?
6	¿Qué tipo de recursos requiere una actividad?
7	¿Cuál es la procedencia y estado del recurso?

Fuente: Elaboración Propia

1.3.11.2. Modelado

El modelado requiere el uso de técnicas diagramáticas, tiene como objetivo analizar las características principales que presenta cada proceso que son actividades, roles, agentes e interacciones.

El modelado del proceso debe ser revisado por la persona encargada del proceso consultado, la persona validara y corregirá la información y terminologías obtenidas en el diagrama. Se pueden realizar modificaciones de acuerdo a las observaciones realizadas por el experto, el objetivo es reflejar la realidad que acontece de la organización.

El modelado busca representar gráficamente diversas características de las operaciones de la organización, recurso humano, tecnología y la relación de estructura, en resumen busca saber la manera como las organizaciones están realizando cada proceso y actividad con el fin de preparar y entregar productos o servicios a los clientes, busca saber quién es responsable del proceso, la visión organizacional y las metas a lograr.

a. Enfoque del Modelado de Procesos

Refleja el personal involucrado en cada actividad y la coordinación de las mismas. Especifica los sistemas utilizados y la colaboración que existe entre estos, Modelar de manera continua, permite regresar a la etapa de captura para corroborar información obtenida de los responsables de cada proceso.

Según BRISTOW (1997), la finalidad del modelado de procesos es ayudar a cumplir los objetivos de las organizaciones, enfocándose en el análisis del escenario vigente para proponer mejoras. Asimismo, busca tener el apoyo necesario de las personas involucradas para que faciliten la información de las actividades, logrando de esta manera ver que sistemas utilizar y tener su colaboración.

b. Técnicas para el Modelado de los Procesos

IDEF, técnica para descripción de un proceso como serie de actividades.

Diagrama Rol Actividad, se representan los roles.

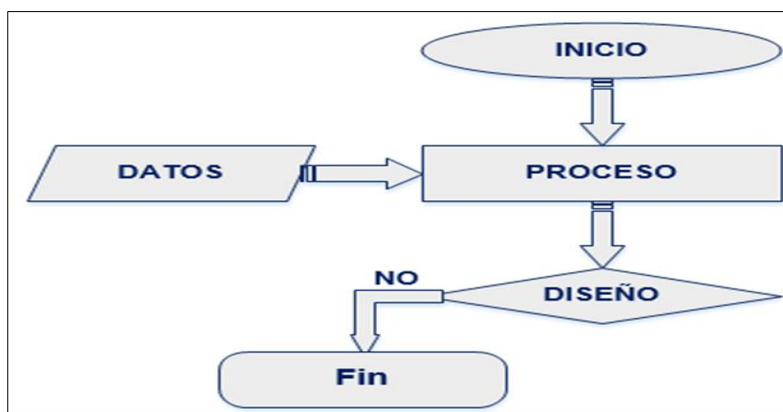
Gráfica Rica, técnica de apoyo utilizada para identificar y comprender problemas.

Diagrama de flujo, utilizado para representar las actividades en su respectivo orden.

Uso: se utiliza para simbolizar la secuencia de las actividades e identificar los puntos de decisión que afecten al proceso.

Simbología: es fácil de entender, teniendo en cuenta que se usan símbolos que vienen acompañados con una descripción textual del proceso, decisiones, base de datos, otros.

Figura 30: Diagrama de Flujo



Fuente: Elaboración Propia

1.3.11.3. Análisis y Evaluación

Esta fase evalúa si el modelo describe de manera clara y veras al proceso, esto permite continuar analizando diferentes aspectos de los procesos. Se considera fundamental el desarrollo de esta fase, porque si se deja de lado esta fase, la información obtenida puede no ser la correcta, originando propuestas de soluciones incorrectas con diseños equivocados.

Para evitar los vacíos, descripciones no veraces de las ocurrencias, diferencias entre lo que se dice y se está haciendo y lo que en realidad está ocurriendo, por esto es importante tener en cuenta algunos aspectos trascendentales.

Tabla 13: Aspectos a Tener Cuenta para Análisis y Evaluación

Aspectos	Preguntas
Tiempo	¿Qué tan largo es el periodo del proceso? ¿Qué tiempo demora llevar a cabo cada actividad? ¿Qué tiempo es necesario para realizar el proceso completo?
Dependencias	La dependencia que tiene cada actividad debe ser bien claras.
Problemas	¿Preguntar qué problemas detectan las personas que trabajan en el proceso? Detectar áreas que presentan dificultades y riesgos complejos
Recursos	Recurso humano, capacitaciones, la motivación y estructura
Tecnología	Disponer de capacidad y estructura tecnológica
Nivel de desempeño	Son los costos, la calidad y el servicio
Resultados	Análisis del proceso y comprensión de las necesidades que requieren mejoría y alcance de la mejora

Fuente: Elaboración Propia

1.3.11.4. Rediseño y Propuesta de Mejora

El cambio de las empresas depende en gran parte, la manera como planea, aplica y manejan los cambios. Un cambio puede venir tanto de factores interno como externos a la organización.

Factor interno: diversas actividades que son emprendidas por los diversos roles en sus distintos niveles.

Factor externo: son las actividades inducidas por competidores, accionistas, fenómenos naturales y condiciones económicas.

Según PEPPARD y ROWLAND (1996), los cambios o rediseños se realizan con intención de hacer propuestas de mejora en caso se considere necesario. En esta fase se proyectan las mejoras en los procesos, promoviendo la eliminación de actividades consideradas que no generan valor para la empresa.

Se realizan cambios en los procesos con la finalidad de simplificar actividades, descartar, y automatizar. Los cambios son útiles para el rediseño, es recomendable subdividir las actividades para comprender mejor el tiempo de ejecución. Para generar un rediseño es necesario:

- a. **Eliminar:** actividades que no generen valor a los procesos.
- b. **Simplificar:** realizar el proceso de manera más ordenada.
- c. **Integrar:** realizar una integración de proceso que hasta la fecha se realizan de manera separada.
- d. **Automatizar:** llevar a cabo la automatización de los procesos.

Esta etapa requiere un correcto análisis del proceso, para entender claramente las necesidades de mejora y que dimensión tiene la misma. De esta manera se evalúa si las soluciones propuestas generan resultados útiles para la empresa, caso contrario dejarlo del lado y evaluar una segunda opción

1.3.11.5. Soporte con Tecnología

En esta fase es necesario la adecuación de las tecnologías de información que apoyen la ejecución del proceso, la misma que se obtuvo de la fase de análisis, es importante saber la manera que se desarrollan las actividades, de este modo ver que tecnología puede brindar apoyo.

Es importante prestar atención la manera como se desarrollan las diversas actividades y luego evaluar de qué manera la tecnología podría apoyar en ello. Según Michael Hammer, antes de apostar en TI, las empresas deben primero certificar que el proceso sea el correcto.

La herramienta que va brindar soporte es Bizagi Studio, la misma que se describe en la tabla 40.

Tabla 14: Resumen de la Metodología PADM

APLICABLE	FASES	ACTIVIDADES	DOCUMENTOS
SI	Captura de la realidad del proceso.	Selección de informantes claves.	Identificación de clientes.
			Identificación de proveedores.
		Aplicación de técnicas para recolectar datos.	Lista de actividades.
			Descomposición de actividades.
			Tipos de recursos que se necesitan por actividad.
	Descripción textual de procesos, identificar responsabilidades y objetivo de cada proceso.		
SI	Modelado.	Entendimiento de los procesos.	Mapeo de los procesos.
			Diagramar en bloques el proceso vigente.
		Presentar el modelado al responsable del proceso.	Documentación del proceso.
			Verificación del proceso, en caso necesario se realiza modificaciones.
SI	Análisis y evaluación del proceso.	Análisis y detalle del proceso actual.	Identificación de recursos humanos y estructura necesaria para el proceso.
			Niveles de desempeño en costo y calidad del proceso.
		Evaluación de resultados.	Análisis del proceso actual (Tiempos y dependencias).
SI	Rediseño y propuesta de mejora.	Identificación de mejoras.	Oportunidad de mejora.
		Elaborar propuesta para mejorar	Proceso propuesto.
			Diagramación del proceso sugerido.
		Evaluar los resultados	Analizar el proceso real (tiempo).
			Analizar el proceso propuesto y Comparar los resultados.
SI	Soporte con tecnología.	Buscar tecnología de soporte	Tipo de tecnología adecuada para el apoyo de la ejecución del proceso.

Fuente: (WASTELL, 1994) y (WARBOYS,1999)

1.3.12. Manual de Procesos

1.3.12.1. Definición

Es la colección de carácter textual, donde se plasma de forma detallada cada una de las instrucciones que deben seguir paso a paso para lograr el desarrollo de ciertas actividades, las actividades deben tornarse sencillas de fácil entendimiento, permitiendo al lector desarrollar de manera correcta y sencilla la actividad, sea fácil de comprender para la persona encargada directamente del desarrollo de la actividad.

1.3.12.2. Elementos

El manual incluye los siguientes:

- a. Logotipo de la empresa.
- b. Nombre representativo de la empresa.
- c. Denominación y extensión del manual
- d. Lugar y fecha de elaboración
- e. Número de las páginas.
- f. Unidad a cargo de la elaboración.
- g. Índice de contenido
- h. Introducción
- i. Áreas donde se ejecutara el proceso
- j. Responsables
- k. Objetivos de los procesos
- l. Políticas y normas de ejecución
- m. Glosario de cláusulas

1.3.13. Análisis Externo de empresa o Análisis PESTE

Busca comprender el ambiente donde la industria y organización se desarrollan, el fin es: (a) ponderar el impacto favorable y/o perjudicial que puede tener, (b) identificar la oportunidad en el mercado que debe de ser explotada y (c) desarrollar un planeamiento estratégico apropiado en un largo plazo para tomar decisiones correctas.

“Se busca evaluar los factores con enfoque integral y sistémico, a través del análisis de fuerzas políticas, económica, social, tecnológica, ecológica y competitiva” (D’ALESSIO, 2013). El análisis PESTE se relaciona con las

observaciones externas a la organización y las diversas influencias que pueden afectar de manera directa o indirecta la capacidad de la organización.

Factores Políticos

“Los factores políticos son variables, forman parte de variables más significativas de la evaluación externa, va depender del grado de dominio que represente sobre el subsector” (D’ALESSIO, 2013). Es importante tener en cuenta el factor político porque permite conocer de manera profunda las leyes que pueden influir de manera directa e indirecta al rubro económico al que pertenecen las empresas, según la actividad que desarrollan.

Factores Económicos

“Permiten determinar las tendencias macroeconómicas, las condición para el financiamiento y las decisiones para invertir. Inciden directamente en el poder adquisitivo de los clientes, y son importantes para las actividades que guardan relación con el comercio internacional” (D’ALESSIO, 2013). Los factores económicos describen la variedad de factores que intervienen de manera directa en el desempeño de una economía y por ende de las organizaciones empresariales, estos factores influyen tanto en la macroeconomía a nivel nacional y mundial, y en la microeconomía al nivel de hogares y empresas.

Factor Social y Cultural

Factor referente al aspecto y modelo cultural, creencias, etc., rasgos demográficos: volumen de la población, inmigración, natalidad, mortalidad, etc. de una sociedad. Estos factores son consideramos importantes porque influyen en la organización.

Factor Tecnológico

Se refiere a la aparición y frecuente uso de novedosos sistemas informáticos o información para la ejecución de una actividad comercial, además se puede medir el uso de sistemas de transporte, la comunicación, y otros.

Factor Ecológico

El cambio más representativo viene a ser los cambios climáticos y la variación de las temperaturas.

1.3.14. Análisis Interno de la Empresa

Según SERNA Gómez (2008), el análisis interno y externo de una organización consisten en evaluar la situación presente en la que se encuentra involucrada. En el mundo empresarial no existe una definición estándar como

realizar un análisis interno de la organización, porque cada empresa define la profundidad como el enfoque del diagnóstico que requiere para analizar la situación actual, así como realizar auditoría interna a la empresa. Existen varios procedimientos para el diagnóstico del periodo actual de la organización, el cual es el perfil de capacidad interna de la organización, la cual está conformada por (AMOFHIT) y respecto a parte externa se encuentra el análisis de vulnerabilidad (PESTE).

a. Perfil de Capacidad Interna de la Compañía (PCI)

Medio que permite a la organización valorar las fortalezas y debilidades de la organización con relación a las amenazas y oportunidades existentes en el ambiente externo, evaluando todos los elementos que afectan las tareas corporativas. El PCI evalúa e inspecciona 5 categorías: capacidad directiva y financiera, capacidad de competencia en el mercado, capacidad tecnológica y talento humano.

A partir del estudio interno de la organización se realiza la identificación de fortalezas y debilidades con participación de trabajadores, se identifican y priorizan los factores de análisis, asimismo calificar cada uno de los factores seleccionados.

La calificación y ponderado de los factores se hacen de acuerdo al leal saber y entender de los integrantes de la organización, consultando de manera general, para luego llegar a un consenso definitivo de los miembros involucrados de manera directa en el estudio (SERNA Gómez , 2008).

1.4. Formulación del Problema

¿De qué manera un modelo de gestión de comercialización permitirá el mejoramiento de ventas en la empresa Group Hnos. Delgado S.A.C.?

1.5. Justificación del Estudio

El actual proyecto de investigación se desarrolla con la finalidad de analizar la situación actual de la empresa Group Hnos. Delgado S.A.C., la investigación presenta relevancia porque está enfocada en realizar una gestión de los procesos que involucra la comercialización de la empresa para el mejoramiento de ventas y es un factor clave en la empresa.

El inadecuado crecimiento de las ventas en Group Hnos. Delgado S.A.C, debe presentar una solución conveniente y oportuna, a su vez represente una

contramedida para que la organización no se vea afectada económica y financieramente, es esta la razón de ser de la investigación.

Conveniencia.

La investigación se considera conveniente para la organización, pues va permitir de manera coordinada gestionar el proceso de comercialización, haciendo uso adecuado de los recursos físicos, tecnológicos, económicos y humano generando valor para el conjunto de interesados (socios, colaboradores, clientes y acreedores).

Relevancia Social.

Realizar la gestión del proceso de comercialización impactará claramente en los resultados de la organización, porque generara más ingresos a través de las ventas, permitiendo seguir brindando trabajo a los colaboradores, crear nuevos puestos de trabajo con adecuada remuneración económica que permita sostener a la familia.

Implicancia Práctica.

La empresa se va ver claramente favorecida por la gestión del proceso de comercialización que se realizará, porque va permitir mejorar las ventas, atención oportuna del cliente, viendo reflejado este último en los beneficios tangibles de la empresa.

Valor Teórico.

La investigación procura mostrar que la gestión del proceso de comercialización permitirá mejorar las ventas, y por ende ayudar a contribuir con los objetivos de la organización, explicando que los fundamentos teóricos en los que se basa tiene validez y establece un aporte al desarrollo de investigaciones futuras que sean afines.

Utilidad Metodológica.

La utilidad del presente proyecto de investigación, está en que se encuentra enfocada en recolectar información del proceso de comercialización en la empresa en estudio, que ofrecerá un beneficio para ambas partes tanto la empresa como el alumno encargado de la investigación, además a través de los resultados de la investigación se beneficiaran lo siguiente:

La empresa Group Hnos. Delgado S.A.C: recibirá el aporte del investigador que efectuará la investigación, propondrá la gestión del proceso de comercialización para la empresa bajo una metodología adecuada a los procesos que el negocio

realiza, con la finalidad de brindará un mejoramiento de ventas, brindando atención oportuna a los clientes y satisfaciendo sus necesidades.

El investigador: con la elaboración del proyecto de investigación va tener oportunidad de poner a prueba todos sus conocimientos adquiridos durante el desarrollo de formación profesional, además, va ser una gran oportunidad para la adquisición de experiencias en el medio empresarial, además de conocimientos del área donde realizará el proyecto, esto va permitir que estudiante sea un profesional integro con la experiencia y conocimientos necesarios para desenvolverse en el ámbito empresarial cada vez más competitivo y saturados de profesionales.

1.6. Hipótesis

“Las hipótesis indican posibles soluciones que se trata de probar y son definidas como explicaciones tentativas de fenómeno investigado” (HERNÁNDEZ Sampieri, y otros, 2014).

Si se plantea una adecuada gestión del proceso de comercialización se mejorará las ventas en la empresa Group Hnos. Delgado S.A.C.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo General

Proponer un plan de gestión del proceso de comercialización para mejoramiento de ventas en la empresa Group Hnos. Delgado S.A.C.

1.7.2. Objetivo Específico

- a. Determinar la situación actual del proceso de comercialización en la empresa.
- b. Diseñar el proceso de comercialización bajo el enfoque de una metodología propuesta.
- c. Modelar los procesos utilizando la herramienta del Bizagi.
- d. Realizar la evaluación costo beneficio de la propuesta.

II. MÉTODO

2.1. Diseño de la Investigación

No experimental.

“En la investigación no experimental, se observan los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos” (The SAGE Glossary of the Social and Behavioral Sciences, 2009).

“Los diseños de investigación transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único”. El propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelacionarlas en un tiempo dado (LIU, 2008 y TRUCKER, 2004).

El presente proyecto de investigación es no experimental, pues no termina en implementación, en este caso solo se presentara la propuesta, es por ello que se denomina investigación no experimental/ transversal.

2.2. Variables

2.2.1. Operacionalización de Variables

Tabla 15: Operacionalización de Variables Independiente

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	TIPO DE INSTRUMENTO	ESCALA MEDICIÓN
Proceso de comercialización.	Es construir estrategias en función de un objetivo, con el propósito de asegurar que los procesos de comercialización desde la obtención, traslado y almacenamiento de productos (adquisición hasta consumo) se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y satisfacción de las partes interesadas (cliente, accionista, personal, proveedor y sociedad en general)", (Morales Fernández, 2009), (Pérez Fernández de Velasco, 2010), (Cuatrecasas Arbós, 2012).	<p>Proceso de compras: Adquisición de bienes y servicios de calidad, en el momento preciso, a precio conveniente, evaluando las órdenes de compra emitidas, además de pedidos generados sin problemas por parte del cliente.</p>	<p>Tasa de órdenes de compra con errores= (# de órdenes de compra con error/ Total de órdenes emitidas)*100</p>	Entrevista	Nominal
			<p>Tasa de pedidos generados correctamente= (Pedidos generados correcto / Total pedidos generados)*100</p>		
		<p>Proceso de almacenamiento: Actividad necesaria que consiste en la recepción y registro de la mercadería, de manera correcta e idónea.</p>	<p>Tasa de mercadería enviada inconforme por proveedor= (Mercadería enviada inconforme / total mercadería enviada)*100</p>	Entrevista.	Nominal
			<p>Tasa de disponibilidad real de inventario= (Inventario real físico/inventario registrado en sistema)*100</p>		
	<p>Proceso de ventas: Conjunto de actividades ordenadas y diseñadas para motivar la compra de un producto o servicio, medio por el cual se logra el intercambio de bienes o servicios por dinero.</p>	<p>Ventas diarias= Suma de facturas y boletas diarias.</p>	Entrevista	Nominal	
		<p>Ventas mensuales= Ventas generadas al mes por facturas y boletas de venta.</p>			

Tabla 16: Operacionalización de Variables Dependiente

VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	FÓRMULA	ESCALA DE MEDICIÓN
Ventas de artículos para hogar	Se define a la venta como el cambio de bienes y servicios por dinero. Desde el punto de vista legal, se trata del traspaso del derecho de posesión de un producto, a cambio de dinero. Desde el punto de vista contable y financiero, la venta es el monto total cobrado por productos o servicios prestados, (Fernández Balaguer, y otros, 2008)	Evalúa el volumen de ventas que realiza cada colaborador de ventas.	Ventas por vendedor	$\frac{\text{Ventas por vendedor (u. m)}}{\text{Ventas totales (u. m)}} * 100$	Ordinal
		Aporte económico obtenido por cliente.	Ventas que genera cada cliente	$\left(\frac{\text{Ventas mens. por cliente}}{\text{Ventas globales}} \right) * 100$	Ordinal
		Variación de ventas que ocurre entre un periodo determinado.	Variaciones entre ventas	$\left(\frac{\text{Vta. actual} - \text{Vta mes anterior}}{\text{Vta. mes anterior}} \right) * 100$	Ordinal

Fuente: Elaboración propia.

2.3. Población y Muestra

2.3.1. Población

“La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (TAMAYO Tamayo, 1997).

La población que constituye la investigación es el número de procesos que se realizan en el proceso de comercialización de la empresa Group Hnos. Delgado S.A.C, los cuales se mencionan a continuación:

- a. Proceso compra.
- b. Proceso almacenamiento.
- c. Proceso venta

La población mencionada es respecto a los procesos.

La población considerada para llevar a cabo la investigación está constituida por clientes de la empresa Group Hnos. Delgado S.A.C, el cual viene a ser los clientes registrados hasta el año 2016, donde se determinó 1824 personas las cuales han realizado compras en la empresa.

2.3.2. Muestra

“Grupo de individuos tomados de la población, para el estudio de un fenómeno estadístico” (TAMAYO Tamayo, 1997).

La muestra de los procesos está conformada por los mismos procesos que se realizan en la comercialización los cuales son:

- a. Proceso de compra.
- b. Proceso de almacenamiento.
- c. Proceso de venta

En el caso de la muestra para evaluar el servicio de atención al cliente se ha tomado una muestra significativa, la cual fue extraída de la población. La muestra tomada de la población elegida está dada por la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Se utiliza esta fórmula cuando la población es finita, es decir se conoce la población a estudiar. En este caso se toma el promedio de clientes del año 2016 los mismos que son un promedio de 1824 clientes.

Margen de error (e): 5%

Nivel de confianza (z): valor que corresponde a la distribución de gauss, $z\alpha = 0.05 = 1.96$

Población(N): 1824

p: cantidad de individuos de la población que poseen las características del estudio. El dato se desconoce generalmente y suele suponerse que

$p=q=0.5$ que una opción segura.

q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es

$1-p: (0.5)$

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$
$$n = \frac{1824 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (1824 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$
$$n = 317.47$$
$$n = 318$$

La muestra que se ha tomado en cuenta para la recolección de datos serán 318 clientes de la organización.

2.3.3. Muestreo

El tipo de muestreo que se utilizara para esta investigación es al azar simple.

2.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección Datos, Validez y Confiabilidad

2.4.1. Técnicas de Recolección de Datos

Las técnicas utilizadas para recolectar datos son entrevistas, sirven de gran utilidad para obtener y recabar datos importantes del proceso de comercialización de la manera como están desarrollándose actualmente, fue posible con el apoyo del responsable de los procesos.

Se aplicó la encuesta, esta se caracteriza por su extensa utilidad para las investigaciones sociales por excelencia, gracias a su beneficio, variabilidad, sencillez y honestidad de datos obtenidos a través del cuestionario que se utilizó como instrumento para la investigación.

La guía de observación, instrumento encaminado o encausado a observar ciertos fenómenos que ocurren en un determinado espacio, además que permita aplicarse a varias personas.

El análisis documental, es un instrumento para la investigación, usualmente se centra en recopilar metodologías, bibliografía referentes al contenido de la investigación. Concordancia de datos, como instrumento de investigación.

2.4.2. Instrumentos de Recolección de Datos

Son considerados de acuerdo al tipo de investigación a realizar, estos son:
La ficha de observación, encuesta a clientes y entrevista.

2.4.3. Validación y Confiabilidad de Datos

El procedimiento para la validez que garantice la eficacia y efectividad de los instrumentos de investigación respecto las encuestas, entrevistas y guía de observación fue validada por la opinión de juicio de expertos (tres aproximadamente).

El procesamiento y análisis de la información se realizó mediante el programa estadístico informático que presenta mayor uso en las ciencias sociales, StatisticalPackageforthe Social Sciences, también conocido con las siglas **SPSS**, edición **IBM ® SPSS ® Statistics 20**, versión español.

2.5. Método de Análisis de Datos

2.5.1. Análisis Descriptivo

Tablas.

Utilización de software de estadístico.

Los métodos de investigación utilizados para el proceso de investigación fueron: método estadístico, descriptivo y de análisis conforme al desarrollo de la investigación, además es una investigación no experimental, describir el comportamiento de las variables por medio de los instrumentos donde se obtuvo información confiable y válida.

2.6. Aspectos Éticos

Toda la información presentada en esta investigación es real y segura, además de que ha sido realizada con conocimiento instruido.

III. RESULTADOS

Para el desarrollo de la investigación fue necesario realizar diversas actividades, cuya finalidad era obtener información para el desarrollo del proyecto, se aplicaron entrevistas, estas se realizaron al Sub- Gerente de la empresa Group Hnos. Delgado S.A.C, actualmente es encargado del área de ventas, compras y almacenamiento, cuyas actividades las comparte con una hermana, la entrevista aplicada fue respecto al desenvolvimiento de los tres procesos que involucra la comercialización.

Se aplicó una guía de observación, realizada con permiso del Dueño y ayuda de vendedoras (4). Finalmente se aplicó una encuesta a los clientes para determinar el grado de agrado por el servicio de atención recibida de acuerdo a las actividades que requiere el proceso. El tiempo para la aplicación de las técnicas fue aproximadamente 6 días, todo realizado en las instalaciones de la empresa, con domicilio fiscal en Av. Balta N° 1637, provincia de Chiclayo y departamento de Lambayeque.

Se ha realizado entrevista, guía de observación, aportando información sobre el proceso de ventas, con apoyo de encargadas de ventas, para finalizar la encuesta a la muestra que estaba conformada por 318 personas, la encuesta se llevó al cabo en tres días.

3.1. Análisis de la Situación Real de los Procesos

a. Documentación del Proceso de Compra

En la actualidad existe la ausencia de documentación del proceso de compras de mercadería, las compras nacen a raíz de dos supuestos: ya sea compra para mantener stock suficiente y compra por pedidos puntuales, las mismas que no presentan un control adecuado.

Compras Oportunas

Compra para mantener stock: actualmente el proceso de compras inicia cuando los responsables de compra observan que la rotación de ciertos productos es rápido, deduciendo los productos con más demanda, con apoyo de impulsadoras de proveedores. Se lista de productos que están disminuyendo, los pedidos se hacen previa verificación de stock a través de visitas del encargado de compra a los almacenes (2), luego hacen pedido al ejecutivo de ventas que envían los proveedores, recepción de catálogos y lista de promociones y se realiza el pedido de compra, la realización del pedido compra dura 51, 30 minutos

por cada proveedor, se trabaja actualmente con 30 proveedores, los pedidos son mensuales, salvo los meses de Junio y Diciembre donde no se compra porque se realiza inventarios.

El tipo de pago usualmente son letras que dan plazo de 45 días en proveedores pequeños hasta 60 a 120 en proveedor grandes.

Pedidos puntuales: la compra puntual se da cuando un cliente necesita el producto específico y resulta necesario, además que está dispuesto a esperar para que le compren el producto el mismo que se pide mediante una llamada telefónica y el envío inmediato con 2 a 4 días como máximo de envío.

Satisfacción de Proveedores

El pago de las letras acordadas con el proveedor se paga puntualmente para evitar problemas legales como de imagen de la empresa, se manejan letras para el pago de mercadería.

b. Documentos para Proceso de Ventas

Actualmente la empresa no posee documentadas las tareas que involucra el proceso de ventas, por ende las políticas que rigen el proceso están ausentes, el proceso se desarrolla de manera rutinaria e intuitiva sin métodos que guíen el desarrollo, tomando como referencia la venta a clientes minoristas y mayoristas de Lambayeque y otras regiones, como son tumbes, Cajamarca, Piura, Sullana, Jaén, Chachapoyas, etc.

Atención Oportuna

El proceso parte de dos perspectivas: venta al por menor o al por mayor como se detalla a continuación:

Ventas al por menor: inicia con recepción y atención al cliente, presentación de las características de los productos, toma de pedido, generación de la boleta o factura de venta, envío de factura a caja, pago del monto generado por el bien vendido y entrega del producto.

Ventas al por mayor: el proceso inicia con recepción y atención del cliente, descripción de características de productos, precio, toma de pedidos, elaboración de lista, luego negociación de precios, elaboración de boleta o factura, al cliente nuevo se registran datos, luego se envía a caja para el pago respectivo, el descuento aplica de acuerdo al lugar de procedencia, al cliente de Lambayeque se hace 2% de descuento, otros departamento se descuenta entre 4% y 8% respectivamente de acuerdo al monto comprado, sacar el pedido, al no tener el

producto solicitado por el cliente en los almacenes, se ofrece otro producto; otra opción es comprar a otras tiendas, en caso que no exista, se le explica al cliente, si el cliente está dispuesto a esperar, se pasa a realizar un pedido puntual, luego se entrega del producto existente, el producto pendiente se entrega luego. Los pedidos que requiere el cliente son 15 días como máximo para el envío.

Tipos de Recursos

Para el proceso de venta se hace uso recientemente de Tablet por vendedora (4), tratando de ir día a día acorde con el avance tecnológico, que es muy importancia para el ahorro de tiempo y agilidad del desarrollo de los procesos de negocio, actualmente tiene tres vendedoras adicionalmente con el apoyo del señor encargado de caja que ayuda con la venta, existe la colaboración de dos encargados de entrega de pedidos y apoyo de las impulsadoras cuando están presente ordenando mercadería. Tienen dos computadoras, una impresora, radios, teléfonos e internet y un servidor. Además se ha mandado a elaborar un sistema comercial a medida.

Tipo de Clientes Existentes

La cantidad de clientes que actualmente posee la empresa es regular y se mantiene constante, además existen clientes potenciales que necesitan hacer uso del servicio brindado, el registro de clientes es diverso ya que existe de personas naturales y jurídicas.

Comunicación de Estrategias

Actualmente se trabaja de manera rutinaria a como se presente la venta, existe ausencia de planteamiento y comunicación de estrategias.

c. Documentos para el Proceso de Almacenamiento

Los procesos que desarrollan actualmente no se encuentran documentados, se realiza de acuerdo al evento presentado, donde el responsable actual es el jefe de compras, quien asigna al encargado que generara espacio en almacén, el proceso inicia con aceptación de mercadería, verificar si la cuantía coincide con la guía de remisión enviada por empresa de transporte, en caso de que este incompleta se reclama al encargado del transporte por la irregularidad y no se paga hasta que entregue, poco suele suceder.

En caso de deterioro de mercadería se realiza una recopilación significativa de materiales para luego enviarse a cambiar, a veces se vende a bajo precio pero con conocimiento del cliente, luego se envía los documentos al área de compras

para que confirme y asigne precios, finalmente se envía al área de contabilidad donde está el ingeniero encargado para que registre los productos en sistema.

Control de Almacenamiento

El control del almacenamiento se realiza de manera general donde no hay un responsable permanente que realice el control de entrada y salida de mercadería, esto ocasiona que la entrega de mercadería no sea oportuna por la falta de ubicación inmediata o por desconocimiento de la existencia del producto.

Organización de Productos Almacenados

Teniendo en cuenta que no se posee suficientes espacios para el almacenaje entonces se arregla conforme la llegada de mercadería, como son plásticos se manejan por lotes, también la ubicación se realiza de acuerdo al peso por ejemplo los vidrios se ubican en la parte de delante por la delicadeza que presentan se ubican adelante así evitar el traslado y deterioro, sin embargo no se tiene en cuenta la línea de productos que presentan. El reciclaje que se obtiene de bolsas y cartones se vende para el reciclado.

3.2. Variable Dependiente

a. Ventas por Vendedor

Evalúa el desempeño de vendedoras de manera mensual, sobre el monto en unidad monetaria (u.m) frente al total de ventas mensuales, la meta mensual de ventas por vendedora es S/.46 000. A continuación se describe la fórmula:

$$\% \text{ de } \textit{ventas por vendedor} = \frac{\textit{ventas por vendedor (u.m)}}{\textit{ventas totales (u.m)}} \times 100$$

Para determinar el porcentaje de ventas por vendedor es: ventas por vendedor mensuales en (u.m) entre ventas totales del mes en (u.m).

Porcentaje de ventas por vendedor: representa las ventas mensuales por vendedor frente al total de ventas mensuales.

Ventas por vendedor: monto de dinero obtenido de ventas al final del mes por cada vendedora.

Ventas totales: hace referencia al monto de dinero de las ventas del mes.

Tabla 17: Ventas Mensual por Vendedor

Ventas por vendedor (Mensual)						
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Promedio	Meta
Katherine	S/. 44,500	S/. 45,000	S/. 48,000	S/. 45,400	S/. 45,725	S/. 46,000
Raquel	S/. 45,760	S/. 45,389	S/. 46,740	S/. 45,437.7	S/. 45,831.7	S/. 46,000
Valentina	S/. 45,650	S/. 45,389	S/. 47,560	S/. 47,608.4	S/. 46,551.9	S/. 46,000
Juan	S/. 46,590	S/. 46,762	S/. 45,700	S/. 45,553.9	S/. 46,151.5	S/. 46,000

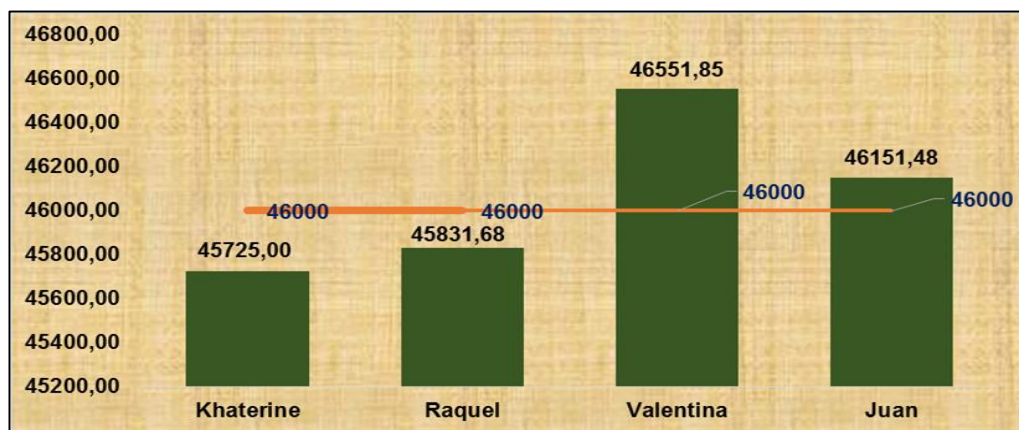
Fuente: Elaboración propia

Tabla 18: Porcentaje que Representa las Ventas Mensual por Vendedor

Porcentaje aportado por vendedora						
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Promedio	Meta
Katherine	24.38%	24.65%	25.53%	24.67%	24.82%	S/. 46,000
Raquel	25.07%	24.87%	24.86%	24.69%	24.87%	S/. 46,000
Valentina	25.01%	24.87%	25.30%	25.87%	25.26%	S/. 46,000
Juan	25.53%	25.62%	24.31%	24.76%	25.05%	S/. 46,000
	100%	100%	100%	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 01: Ventas Promedio por Vendedor



Fuente: Elaboración propia

La meta de venta mensual establecida por vendedora es S/. 46 000, actualmente solo dos vendedoras han superado la meta.

b. Ventas por cliente

Evalúa las ventas mensuales generadas por clientes frecuentes, estos son diez clientes, se busca un aporte mensual de S/. 6 000 por cliente para cumplir

la meta que es S/. 60 000 entre los diez clientes frecuentes, representando la tercera parte de las ventas totales del mes. La fórmula es:

$$\% \text{ de ventas mens. por cliente} = \frac{\text{ventas mens. generadas por cliente}}{\text{ventas globales}} * 100$$

Para evaluar el porcentaje de ingreso que genera cada cliente se utiliza el monto de ventas mensuales por cliente entre las ventas global del mes.

Porcentaje de Ventas por cliente: representa el monto de dinero aportado por cada cliente al mes, permitiendo saber que cliente es más frecuente.

Ventas mensuales por cliente: monto de dinero en soles obtenido por ventas de cada cliente de manera mensual.

Ventas globales: Hace mención a las ventas totales del mes.

Tabla 19: Venta Mensual por Clientes

Ventas por cliente frecuente						
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Promedio	Meta
DERIVADOS DE LACTEOS BARRETO S.R.L. (Chota)	S/. 6,790	S/. 4,536	S/. 7,352	S/. 5,638	S/. 6,079	S/. 6,000
GRUPO COMERCIAL VICTORIA S.R.L (La Victoria)	S/. 5,678	S/. 4,673	S/. 6,968	S/. 6,383.40	S/. 5,925.60	S/. 6,000
CORPORACIÓN EDUCATIVA DEL NORTE CUMBRE S.A.C (Chiclayo)	S/. 4,706.50	S/. 6,083.60	S/. 8,002	S/. 7,576	S/. 6,592.03	S/. 6,000
CORPORACIÓN HOTELERA SAN ANDRÉS (Chiclayo)	S/. 8,007.30	S/. 5,672	S/. 6,260.40	S/. 6,039.60	S/. 6,494.83	S/. 6,000
DERIVADOS DE PLASTICO GUSMAN & HERRERA (J.L.O)	S/. 9,500.40	S/. 8,787.50	S/. 7,875.10	S/. 7,095.70	S/. 8,314.68	S/. 6,000
NOVAGRO AG S.A.C (Chota)	S/. 5,673.70	S/. 3,768	S/. 5,773.70	S/. 5,044.60	S/. 5,065	S/. 6,000
GROUP CESAR IMPORT (Cutervo)	S/. 5,925.70	S/. 6,494.50	S/. 4,946.20	S/. 6,676	S/. 6,010.60	S/. 6,000
EMABL PERÚ S.A.C (La Victoria)	S/. 3,728.90	S/. 5,637	S/. 6,378	S/. 5,467	S/. 5,302.73	S/. 6,000
FRANCYS REPRESENTACIONE S EIRL (Piura)	S/. 6,950.60	S/. 5,787.40	S/. 7,956.90	S/. 6,837.90	S/. 6,883.20	S/. 6,000
INVERSIONES HNOS SANTA CRUZ S.A.C (Juanjui)	S/. 6,679	S/. 7,586.30	S/. 8,007.20	S/. 6,574	S/. 7,211.63	S/. 6,000
Total	S/. 63,640.1	S/. 59,025.3	S/. 69,519.5	S/. 63,332.2		S/. 60,000

Fuente: Elaboración propia

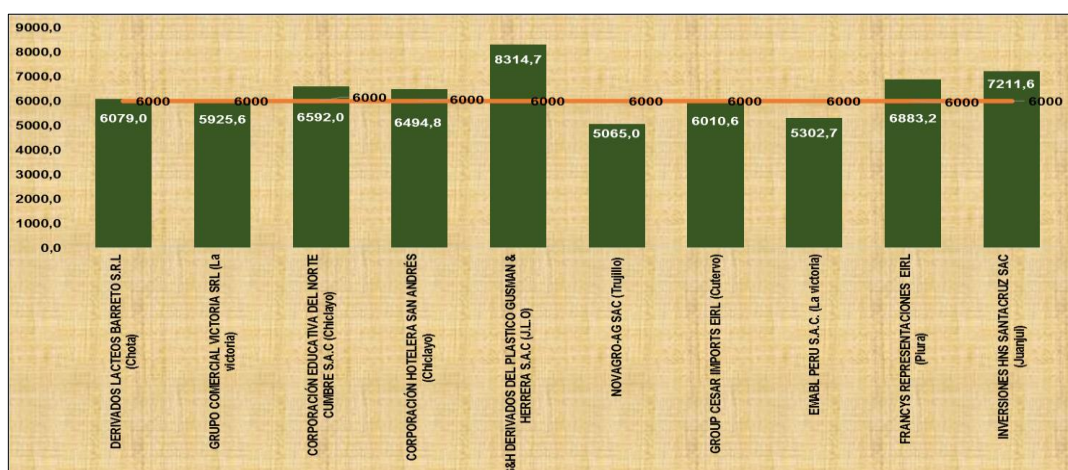
Tabla 20: Porcentaje aportado por cada Compra del Cliente

	Porcentaje que aporta la compra de cada cliente					
	Aporte por cliente Enero	Aporte por cliente Febrero	Aporte por cliente Marzo	Aporte por cliente Abril	Promedio	Meta
DERIVADOS DE LACTEOS BARRETO S.R.L. (Chota)	10.67%	7.68%	10.58%	8.90%	9.46%	S/. 6,000
GRUPO COMERCIAL VICTORIA S.R.L (La Victoria)	8.92%	7.92%	10.02%	10.08%	9.24%	S/. 6,000
CORPORACIÓN EDUCATIVA DEL NORTE CUMBRE S.A.C (Chiclayo)	7.40%	10.31%	11.51%	11.96%	10.29 %	S/. 6,000
CORPORACIÓN HOTELERA SAN ANDRÉS (Chiclayo)	12.58%	9.61%	9.01%	9.54%	10.18 %	S/. 6,000
DERIVADOS DE PLASTICO GUSMAN & HERRERA (J.L.O)	14.93%	14.89%	11.33%	11.20%	13.09 %	S/. 6,000
NOVAGRO AG S.A.C (Chota)	8.92%	6.38%	8.31%	7.97%	7.89%	S/. 6,000
GROUP CESAR IMPORT EIRL (Cutervo)	9.31%	11.00%	7.11%	10.54%	9.49%	S/. 6,000
EMABL PERÚ S.A.C (La Victoria)	5.86%	9.55%	9.17%	8.63%	8.30%	S/. 6,000
FRANCYS REPRESENTACIONE S EIRL (Piura)	10.92%	9.80%	11.45%	10.80%	10.74 %	S/. 6,000
INVERSIONES HNOS SANTA CRUZ S.A.C (Juanjui)	10.49%	12.85%	11.52%	10.38%	11.31 %	S/. 6,000
Total	100%	100%	100%	100%		

Fuente: Elaboración propia

La meta establecida de aporte por cliente es S/. 6 000, representando la tercera parte de ventas al mes, aportando con la meta mensual S/. 185 000.

Gráfica 02: Meta de Aporte Establecido por Cliente



Fuente: Elaboración propia

c. Variación de Ventas

Evalúa el desempeñando de ventas mensuales para ver la rentabilidad, verificando si las variaciones son positivas superando la meta mensual de S/. 185 000, permitiendo cubrir obligaciones contraídas con proveedores.

$$\text{variación de ventas} = \frac{\text{ventas mes actual} - \text{ventas mes anterior}}{\text{ventas mes anterior}} \times 100$$

Para evaluar la variación de ventas mensual es (Venta actual menos Ventas del mes anterior) entre Ventas del mes anterior todo esto multiplicado por el cien para conocer el porcentaje de variación de cada mes.

Porcentaje de Variación de ventas: Evalúa la variación que sufren las ventas de manera mensual en comparación con los meses anteriores.

Venta actual: ventas del mes actual por venta de diversos artículos.

Ventas del mes anterior: ventas del mes anterior en comparación con el mes actual y verificar que existan diferencias positivas o negativas, entiéndase como diferencia positiva el crecimiento de ventas y diferencia negativa reducción de ventas.

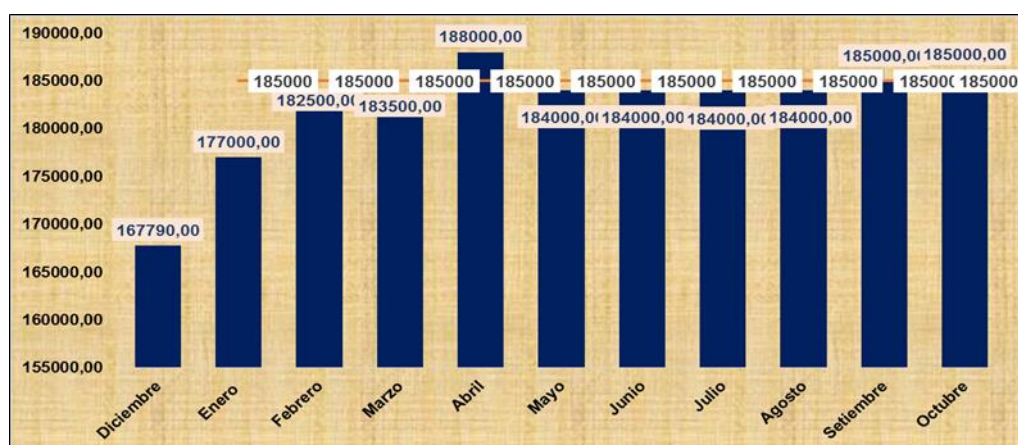
Actualmente las ventas están bajo a meta establecida por la organización, solo en abril, setiembre y octubre cumplen la meta establecida, como se puede apreciar en el gráfico 03.

Tabla 21: Variación de Ventas de Cada Mes

Mes	Venta mensual	Porcentaje de variación	Meta
Diciembre	S/. 167790,00		S/. 185000
Enero	S/. 177000,00	5,49	S/. 185000
Febrero	S/. 182500,00	3,11	S/. 185000
Marzo	S/. 183500,00	0,55	S/. 185000
Abril	S/. 188000,00	2,45	S/. 185000
Mayo	S/. 184000,00	-2,13	S/. 185000
Junio	S/. 184000,00	0,00	S/. 185000
Julio	S/. 184000,00	0,00	S/. 185000
Agosto	S/. 184000,00	0,00	S/. 185000
Setiembre	S/. 185000,00	0,54	S/. 185000
Octubre	S/. 185000,00	0,00	S/. 185000

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 03: Ventas Mensuales del Año 2016



Fuente: Elaboración propia

d. Guía de Observación

Para mejor comprensión de la manera como atienden a los clientes, se ha realizado la guía de observación en el local de empresa, con la participación de encargadas de venta, la finalidad era conocer la disposición para brindar servicio al cliente, se ha concluido que las vendedoras no tienen claro las políticas de venta establecidas en la organización por una inadecuada comunicación entre trabajadores y personal administrativo.

3.3. Encuesta

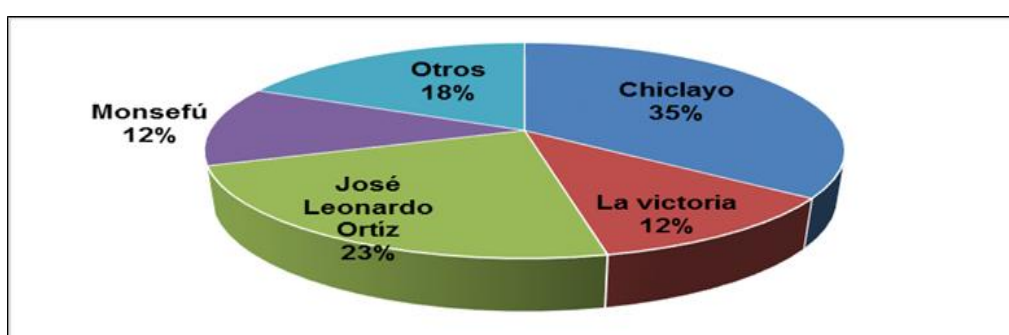
Finalmente se aplicó una encuesta a los clientes de la empresa con el objetivo recolectar información referente a la satisfacción del cliente con su servicio brindado por parte de la organización. A continuación se detalla:

Tabla 22: Lugar de Residencia de Personas Encuestados

Lugar de residencia			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Chiclayo	111	34,9
	La victoria	37	11,6
	José Leonardo Ortiz	74	23,3
	Monsefú	38	11,9
	Otros	58	18,2
	Total	318	100

Fuente: Encuesta a los 318 clientes de Group Hnos. Delgado S.A.C.

Gráfica 04: Residencia Encuestados en Porcentaje



Fuente: Encuesta a los 318 clientes de Group Hnos. Delgado S.A.C.

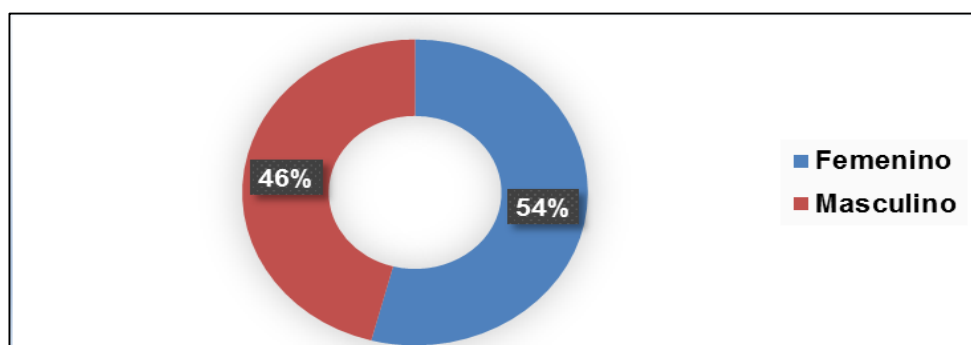
ANÁLISIS: se ha considerado el lugar de residencia del cliente para conocer su procedencia, de acuerdo a ello aplicar estrategia de descuentos. Se tiene que los clientes que comúnmente compran provienen de Chiclayo distrito con un 35%, seguido de José Leonardo Ortiz con un 23% y otros con 18% entre ellos están (Piura, Amazonas, Cajamarca, San Martín, Tumbes, Iquitos, etc.).

Tabla 23: Género de las Personas Encuestadas

Genero del encuestado			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Femenino	172	54,1
	Masculino	146	45,9
	Total	318	100

Fuente: Encuesta a los 318 clientes de Group Hnos. Delgado S.A.C.

Gráfica 05: Género de las Personas Encuestadas en Porcentaje.



Fuente: Encuesta a los 318 clientes de Group Hnos. Delgado S.A.C.

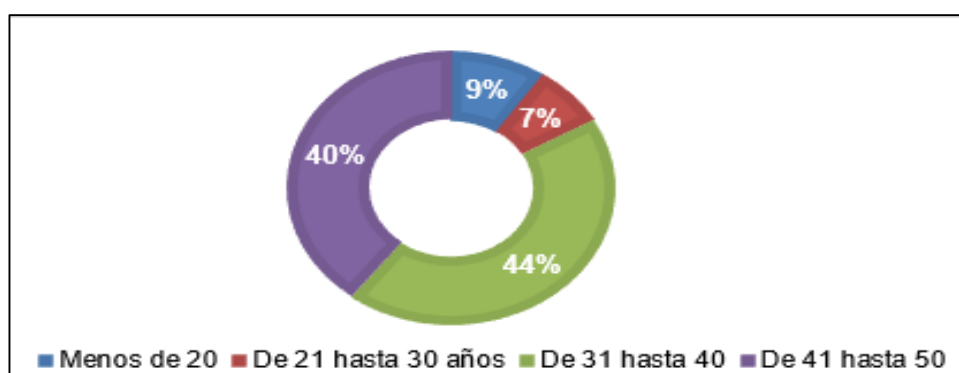
ANÁLISIS: según la encuesta, el 54% de encuestadas son mujeres, y el 46% son hombres, esto se debe tomar en cuenta para proponer actividades eficientes y atención rápida.

Tabla 24: Edad de Clientes que Realizan las Compras

Edad del encuestado			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Menos de 20	30	9,4
	De 21 hasta 30 años	23	7,2
	De 31 hasta 40	139	43,7
	De 41 hasta 50	126	39,6
	Total	318	100

Fuente: Encuesta a los 318 clientes de Group Hnos. Delgado S.A.C.

Gráfica 06: Edad en Porcentaje de Clientes que Realizan las Compras



Fuente: Encuesta a los 318 clientes de Group Hnos. Delgado S.A.C.

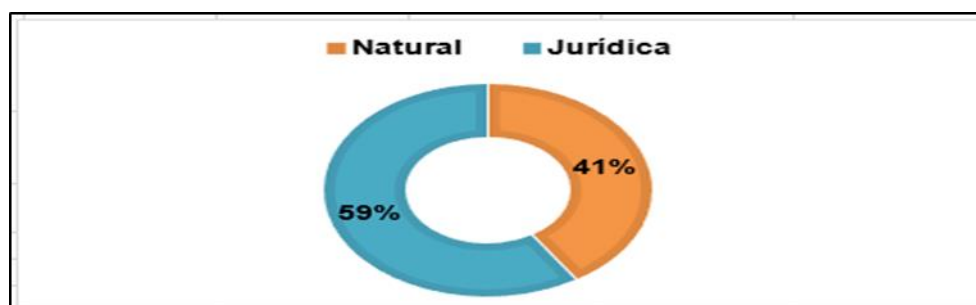
ANÁLISIS: Según datos de la encuesta, los clientes que usualmente comprar el 44% comprenden entre 30 y cuarenta años, el 40% entre 41 y 50 años y el 9% entre 21 y 30 años. La edad se ha considerado para tomar medida de las actividades a fortalecer

Tabla 25: Tipo de persona de Acuerdo al Negocio que Poseen

Tipo de personas			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Natural	130	40,9
	Jurídica	188	59,1
	Total	318	100

Fuente: Encuesta a los 318 clientes de Group Hnos. Delgado S.A.C.

Gráfica 07: Porcentaje del Tipo de Persona que Usualmente Compran



Fuente: Encuesta a los 318 clientes de Group Hnos. Delgado S.A.C.

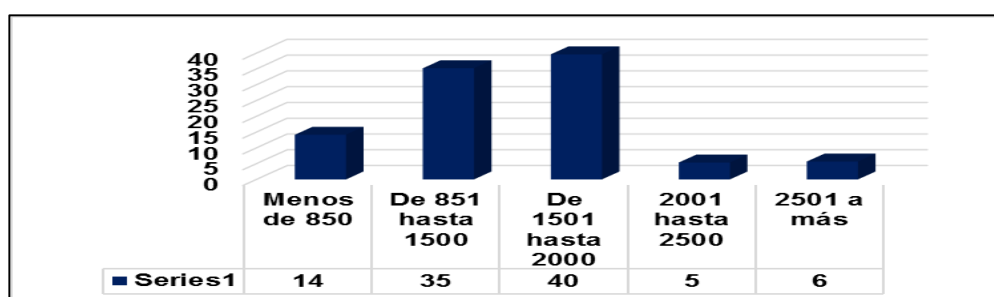
ANÁLISIS: Se puede interpretar, los clientes que usualmente compran son persona naturales con un 41% y el 59% son personas jurídicas, las mismas que aportan ingresos mensuales.

Tabla 26: Ingresos Económicos de Personas Encuestadas

Ingresos del encuestado			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Menos de 850	45	14
	De 851 hasta 1500	112	35
	De 1501 hasta 2000	126	40
	2001 hasta 2500	17	5
	2501 a más	18	6
	Total	318	100

Fuente: Encuesta a los 318 clientes de Group Hnos. Delgado S.A.C

Gráfica 08: Ingresos Económicos de Encuestados



Fuente: Encuesta a los 318 clientes de Group Hnos. Delgado S.A.C

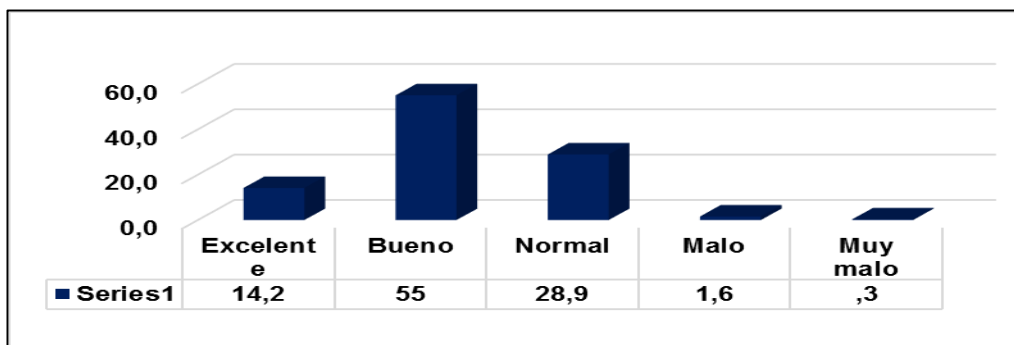
ANÁLISIS: Los ingresos diarios que presentan los clientes son el 40% entre S/: 1500 y S/. 2000; el 35% tienen ingreso de S/. 851 y S/. 1500; el 14% menos de S/. 850 y el 11% tiene de ingreso más de S/. 2000, generando ingresos suficientes que respaldan compras cuantiosas a la empresa.

Tabla 27: Atención del Personal hacia el Cliente

¿cómo es el trato y atención del personal			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Excelente	45	14,2
	Bueno	175	55
	Normal	92	28,9
	Malo	5	1,6
	Muy malo	1	0,3
	Total	318	100

Fuente: Encuesta a los 318 clientes de Group Hnos. Delgado S.A.C.

Gráfica 09: Atención y Trato que Brinda el Personal de Venta



Fuente: Encuesta a los 318 clientes de Group Hnos. Delgado S.A.C.

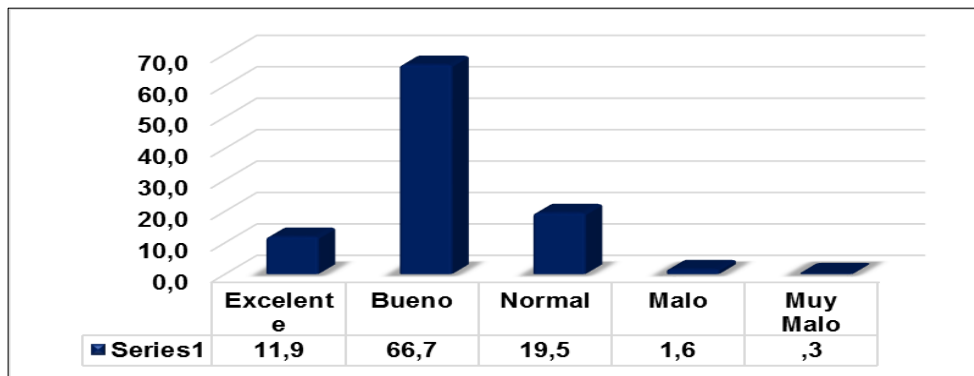
ANÁLISIS: de los clientes encuestados consideran que la atención brindada es buena un 55%, un 28,9% considera normal, y existe un 2% consideran el servicio de atención malo y muy malo.

Tabla 28: Manera de Resolver el Problema Expuesto por Clientes

¿Cómo considera la manera en que se resuelve el problema que presenta?			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Excelente	38	11,9
	Bueno	212	66,7
	Normal	62	19,5
	Malo	5	1,6
	Muy Malo	1	,3
	Total	318	100

Fuente: Encuesta a los 318 clientes de Group Hnos. Delgado S.A.C.

Gráfica 10: Manera de Resolver Problema Expuesto por Cliente.



Fuente: Encuesta a los 318 clientes de Group Hnos. Delgado S.A.C.

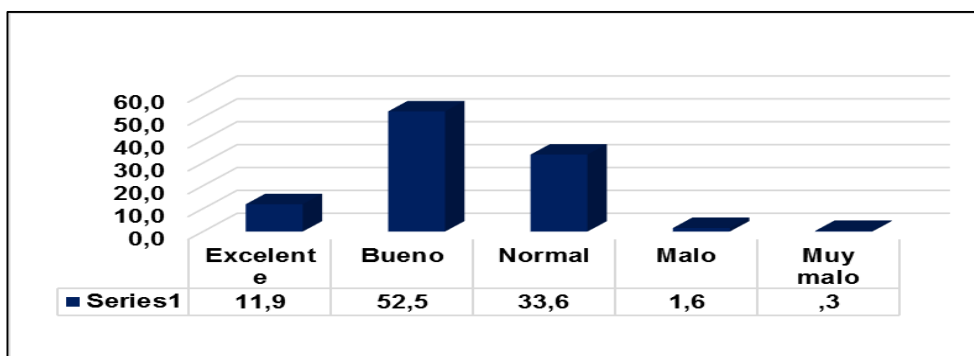
ANÁLISIS: se tiene como resultado que el 66,7 % de los clientes considera que la forma de resolver problemas es bueno, un 19,5 % consideran normal, solo un 11% excelente y un 2% considera muy malo la manera de resolver los problemas.

Tabla 29: Manera de Realizar Proformas

¿Qué opina del proceso realizado para la entrega de la proforma solicitada?		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Excelente	38	11,9
	Bueno	167	52,5
	Normal	107	33,6
	Malo	5	1,6
	Muy malo	1	,3
	Total	318	100

Fuente: Encuesta a los 318 clientes de Group Hnos. Delgado S.A.C.

Gráfica 11: Proceso para Entregar una Proforma



Fuente: Encuesta a los 318 clientes de Group Hnos. Delgado S.A.C.

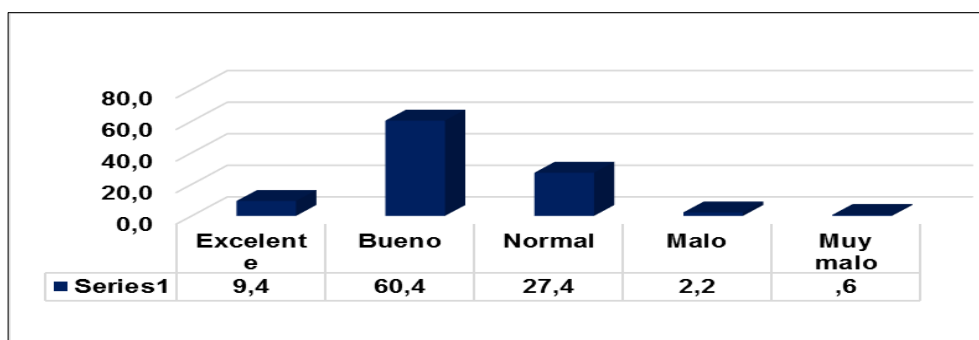
ANÁLISIS: Según encuesta los clientes consideran la forma de generar y entregar las proformas solicitadas buena con 52,5%, normal el 33,6% y 2% muy malo el tiempo a esperar la proforma.

Tabla 30: Manera de Realizar un Pedido de Compra

¿Cómo califica el proceso para realizar un pedido de compra?			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Excelente	30	9,4
	Bueno	192	60,4
	Normal	87	27,4
	Malo	7	2,2
	Muy malo	2	,6
	Total	318	100

Fuente: Encuesta a los 318 clientes de Group Hnos. Delgado S.A.C.

Gráfica 12: Manera de Calificar el Proceso de Pedido de Compra



Fuente: Encuesta a los 318 clientes de Group Hnos. Delgado S.A.C.

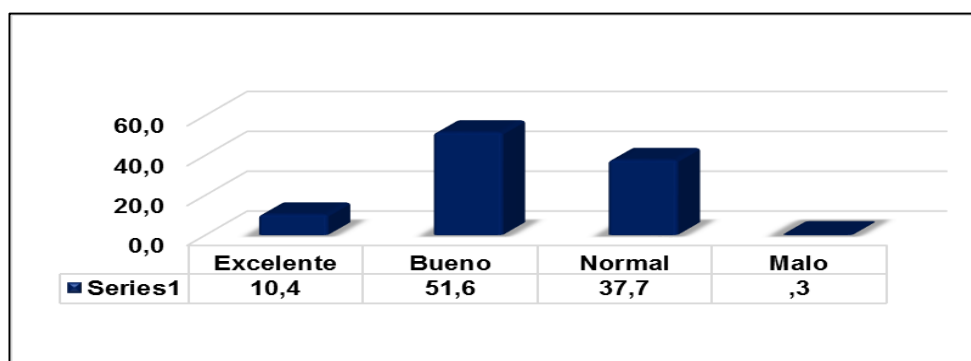
ANÁLISIS: los encuestados califican al proceso de realizar la compra buena con el 60.4%, un 27,4% consideran norma y un 3% consideran que es malo y muy malo respectivamente, aspecto a considerar mejorar.

Tabla 31: Forma como Califican la Variedad de Productos Ofrecidos

¿Cómo percibe la variedad de productos ofrecidos?			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Excelente	33	10,4
	Bueno	164	51,6
	Normal	120	37,7
	Malo	1	,3
	Total	318	100

Fuente: Encuesta a los 318 clientes de Group Hnos. Delgado S.A.C.

Gráfica 13: Productos Ofrecidos por la Empresa



Fuente: Encuesta a los 318 clientes de Group Hnos. Delgado S.A.C.

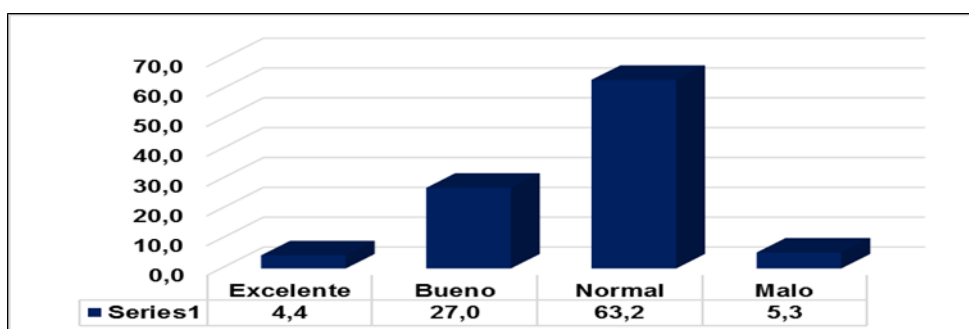
ANÁLISIS: de las personas encuestadas el 51,6% considera que la variedad de productos ofrecidos es buena, el 37,7% están considerando normal sin embargo un 0,3% muy mala la variedad, tema a tomar en cuenta en el momento de comprar y buscar productos complementarios.

Tabla 32: Precios Asignados por Productos

¿Cómo considera los precios asignados por productos?			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Excelente	14	4,4
	Bueno	86	27,0
	Normal	201	63,2
	Malo	17	5,3
	Total	318	100

Fuente: Encuesta a los 318 clientes de Group Hnos. Delgado S.A.C.

Gráfica 14: Manera de Calificar Precios Asignados por Producto



Fuente: Encuesta a los 318 clientes de Group Hnos. Delgado S.A.C.

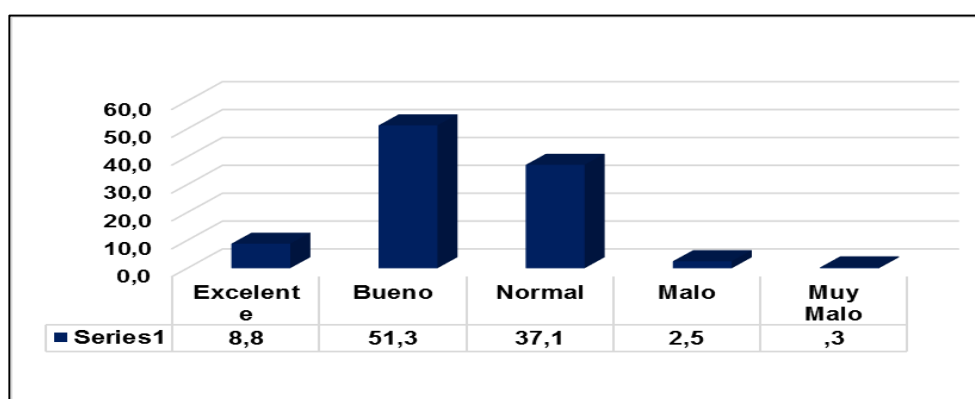
ANÁLISIS: de las personas encuestadas el 63,2% considera que los precios asignados por producto son normal, el 27% considera que es bueno, sin embargo un 5,3% considera que es malo.

Tabla 33: Tiempo Utilizado para Concretar la Compra

¿Qué opina usted del tiempo empleado para concretar la compra?			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Excelente	28	8,8
	Bueno	163	51,3
	Normal	118	37,1
	Malo	8	2,5
	Muy Malo	1	,3
	Total	318	100,0

Fuente: Encuesta a los 318 clientes de Group Hnos. Delgado S.A.C.

Gráfica 15: Manera de Calificar Tiempo para Concretar la Compra



Fuente: Encuesta a los 318 clientes de Group Hnos. Delgado S.A.C.

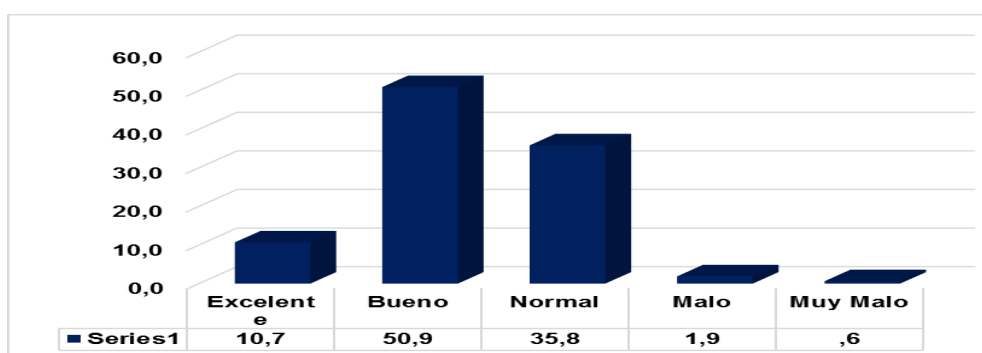
ANÁLISIS: Se ha determinado que el 51,3% de las personas el tiempo para terminar la compra es bueno, un 37,1% consideran es normal, asimismo un 2,5% y 0,3% consideran malo y muy malo respectivamente.

Tabla 34: Tiempo Empleado para Hacer la Entrega de un Pedido

¿Cómo nota usted el tiempo empleado para hacer la entrega del pedido?			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Excelente	34	10,7
	Bueno	162	50,9
	Normal	114	35,8
	Malo	6	1,9
	Muy Malo	2	,6
	Total	318	100,0

Fuente: Encuesta a los 318 clientes de Group Hnos. Delgado S.A.C.

Gráfica 16: Tiempo Empleado para Realizar Entrega de Pedido



Fuente: Encuesta a los 318 clientes de Group Hnos. Delgado S.A.C.

ANÁLISIS: Se aprecia que las personas encuestadas el 50,9% considera el tiempo para entregar un pedido es bueno, el 35% considera normal, un 10,7% excelente y un 1,9% y 0,6% malo y muy malo respectivamente.

Según George y Mallery (1995), el alfa de Cronbach por debajo de 0,5 muestra un nivel de fiabilidad inaceptable; si tomara un valor entre 0,5 y 0,6 se podría considerar como un nivel pobre; si se situara entre 0,6 y 0,7 se estaría ante un nivel débil; entre 0,7 y 0,8 haría referencia a un nivel aceptable; en el intervalo 0,8-0,9 se podría calificar como de un nivel bueno, y si tomara un valor superior a 0,9 es excelente. Según los análisis se considera que la investigación presenta una confiabilidad de 0,822 considerando como un nivel bueno.

Tabla 35: Confiabilidad del Alfa de Cronbach

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,822	8

Fuente: Elaboración propia.

También se ha considerado plasmar el resumen del procesamiento de los casos que a continuación se presenta.

Figura 31: Elementos Analizados en Herramienta Estadística

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	318	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	318	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Contrastación de Hipótesis

“Las hipótesis, en un enfoque cuantitativo, se someten a prueba en la realidad, cuando se implementa el diseño de investigación, se recolectan datos con uno o varios instrumentos de medición y se analizan e interpretan esos mismos datos” (HERNÁNDEZ Sampieri, y otros, 2014).

Según BELLO Andrés, la hipótesis de investigación descriptiva Correlacional dice que supone una evaluación de las relaciones que existe entre variables, tiene un valor explicativo ya que saber de dos conceptos determina la relación. La contrastación busca saber y ver cómo se comportan las variables del estudio.

Demostración de Hipótesis

Hi: Si se plantea una adecuada gestión del proceso de comercialización se mejorará las ventas en la empresa Group Hnos. Delgado S.A.C.

H0: Si no se plantea una adecuada gestión del proceso de comercialización no se mejorará las ventas en la empresa Group Hnos. Delgado S.A.C.

A. Propuesta de Hipótesis

$$H_0 = p_0 < 0.1$$

$$H_1 = P > 0.1$$

B. Significancia

$$\alpha = 5\%$$

C. Valores Críticos y de prueba

$$\text{Zona crítica} = -1.64$$

$$\text{Población} = 3$$

$$\text{Proporción} = 3$$

$$\text{Valor de prueba: Zona de prueba} = 5.20$$

$$ZP = \frac{P - p_0}{\sqrt{\frac{p_0 * q_0}{N}}}$$

$$ZP = \frac{1 - 0.1}{\sqrt{\frac{0.1 * 0.9}{3}}}$$

$$ZP = 5.20$$

Leyenda:

ZC = Zona Crítica.

ZP = Zona de Prueba.

- P = Proporción.
- N = Población
- q0 = Complemento de p0.

D. Zona de aceptación



Decisión: La zona de prueba es mayor al -1.64 de la zona crítica por tal motivo se va rechazar Ho.

Conclusión: Se puede afirmar entonces que si se propone la gestión del proceso de comercialización se mejorará las ventas en la empresa Group Hnos. Delgado S.A.C. con un nivel de significancia del 5%.

3.4. Resultados de la Propuesta

3.4.1. Resultados por Proceso

3.4.1.1. Proceso de Compra

Tabla 36: Resultados Proceso Compras sin Propuesta y con Propuesta

Proceso de compras		
	sin propuesta	con propuesta
Tiempos	51,30 minutos	43 minutos
Costos	S/. 15 545,42	S/. 15442,94
Tareas	18 Tareas	18 Tareas

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 17: Resumen de Resultados del Proceso de Compras



Fuente: Elaboración propia

El proceso actual necesita de 51,30 minutos y el propuesto de 43 minutos, con diferencia de 08,30 minutos. El costo del proceso actual es S/. 15 545,42 y el propuesto es S/. 15 442,94 con un ahorro de S/. 102,48. Las tareas siguen siendo las 18 tareas sin propuesta y con propuesta.

3.4.1.2. Proceso de Almacenamiento

Tabla 37: Resultados Proceso Almacenamiento sin Propuesta y con Propuesta

Proceso de almacenamiento		
	sin propuesta	con propuesta
Tiempos	46,30 Minutos	44,30 Minutos
Costos	S/. 2381,80	S/. 1509,60
Tareas	15 Tareas	16 Tareas

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 18: Resumen de Resultados del Proceso de Almacenamiento



Fuente: Elaboración propia

El tiempo para realizar 15 tareas del actual proceso es 46,30 minutos, la propuesta de 44,30 minutos con dos minutos de diferencia. En costos, el proceso actual cuesta S/.2 381,80 para realizar los 5 eventos; en cambio el propuesto necesita S/. 1 509,60 con un ahorro de S/. 872,20.

3.4.1.3. Proceso de Venta y Facturación

Tabla 38: Resultados de Proceso Venta sin Propuesta y con Propuesta

Proceso de ventas		
	sin propuesta	con propuesta
Tiempos	46,30 Minutos	34 Minutos
Costos	S/. 26537,06	S/. 25500
Tareas	18 Tareas	18 Tareas

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 19: Resumen de Resultados del Proceso Venta y Facturación



Fuente: Elaboración propia

Para realizar 18 tareas el proceso actual necesita de 46,30 minutos, la propuesta de 34 minutos por evento con doce minutos de diferencia. El costo del proceso es S/. 26 537, 06 para realizar 5 eventos, el propuesto necesita de S/. 25 500,00 obteniendo un ahorro de S/.1 037,06.

A continuación se describe los beneficios monetarios que ofrece la propuesta de investigación, el monto total de beneficios obtenidos es de S/. 2 011,74 al mes que ofrece la propuesta.

Tabla 39: Beneficio monetario Mensual de la Propuesta

Beneficios Económicos de la Propuesta			
Compras	Sin propuesta	Con Propuesta	
	S/. 15.545	S/. 15.442,94	S/. 102,48
Ventas	Sin propuesta	Con Propuesta	
	26.537,06	S/. 25.500	S/. 1.037,06
Almacenamiento	Sin propuesta	Con Propuesta	
	S/. 2.381,80	S/. 1.509,60	S/. 872,20
	Beneficio mensual total de la propuesta		S/. 2.011,74

Fuente: Elaboración propia.

Figura 32: Reducción de Tiempo del proceso

Beneficios en Tiempo de la Propuesta			
Compras	Sin propuesta	Con Propuesta	
	51.30	43.00	8.30
Ventas	Sin propuesta	Con Propuesta	
	46.30	34.00	12.30
Almacenamiento	Sin propuesta	Con Propuesta	
	46.30	44.30	2.00
	Total de beneficios mensuales de la propuesta		23

Fuente: Elaboración propia.

3.5. Metodología

En la actualidad existe diversidad de metodologías que están basadas en procesos, sin embargo para la investigación se va realizar una breve descripción de las ventajas que ofrece cada metodología en la tabla 39.

Tabla 40: Descripción de Metodologías

METODOLOGÍA	CARACTERÍSTICAS	GENERACIÓN DE CAMBIOS	BENEFICIOS	CAMPO DE ESTUDIO	FASES
<p>METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS Y DISEÑO DE PROCESOS (PADM)</p>	<p>PADM fue Planteada por la Universidad de Manchester como marco de trabajo metodológico extensible y flexible. Permite comparar y contrastar el flujo actual del proceso contra el flujo del proceso con la mejora planteada (WASTELL, 1994) y (WARBOYS, 1999).</p>	<p>Es una metodología donde no se requieren cambios drásticos de los procesos, es flexible, se toman tal y como se presenta en la actualidad para ejercer modificaciones sobre este a través de la eliminación de desperdicios, reducción de tiempos de ciclo y mejora en la efectividad del proceso (Aguirre Mayorga, otros).</p>	<p>Permite diseñar tareas y procedimientos para eliminar duplicidad de tareas, simplificar y reducir tiempos, evaluar valor agregado e implementación de tecnologías posteriormente. Se enfoca en diseñar procesos para conocer las actividades que realizan, así estar preparados a los cambios que surgen y dar respuesta, conllevando a un rendimiento superior en términos de eficiencia, eficacia, optimar recursos para satisfacer necesidades del cliente (SERRANO Gómez, OTROS, 2012).</p>	<p>De acuerdo al fin en que fue creado y aplicado actualment e está dirigido a empresas de servicio dicha metodologí a.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Captura 2. Modelado 3. Análisis y Evaluación 4. Rediseño y Propuestas de mejoras. Y eventualmente la etapa de 5. Soporte con Tecnología de Información
<p>METODOLOGÍA DE JHON JESTON and JOHAN NELIS</p>	<p>Es una metodología propuesta por Jhon Jeston and Johan Neil, que surgió luego de la aparición del libro de Hammer y Champy, es una metodología que permite categorizar las actividades en los escenarios de desarrollo del negocio. Cada escenario cuenta con actividades que se pueden desarrollar dependiendo la</p>	<p>Propone cambios Radicales de acuerdo a las cuatro etapas de aplicación buscando tener un cambio general de los procesos de la organización.</p>	<p>Se pueden llevar actividades paralelas para realizar los cambios planteados. Permite registrar información con anticipación. Es exclusiva porque se enfoca en un proceso en específico a solucionar. El número de fases es más amplio y completas y requiere de análisis profundos para su aplicación.</p>	<p>De acuerdo los beneficios brindados están enfocada en gestión de proyectos industriales y servicios.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1 Estrategia organizacional 2 Arquitectura de procesos 3 Plataforma de lanzamiento 4 Entendimiento 5 Innovación, 6 Desarrollo 7 Gente 8 Implementación

	naturaleza del negocio y el objetivo del mismo (Jeston, J. and J. Nelis, 2008)				9 Desempeño sostenido.
ISO 9001	ISO 9001, estándar internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad, además se centra en todos los elementos de administración de calidad con lo que la empresa debe contar para mantener un sistema efectivo que permita administrar y mejorar la calidad de servicio.	Los cambios requeridos es estructural, esto se debe a que esta normado y el cumplimiento general de la metodología va fase a fase para cumplir con los requisitos planteados por esta.	La norma ISO 9001:2008 proporciona un marco probado para la adopción de un enfoque sistemático de esta gestionar procesos de la organización, que fuera coherente a su vez con un producto que satisfaga las expectativas de los clientes. Reconoce las organizaciones que implementan este sistema, el cual asegura un servicio de calidad a los clientes. Busca posesionar de forma competente las empresas frente a la competencia.	La aplicación de la metodología a es en general, se adapta a cada necesidad presentada en las organizaciones.	1 Información 2 Planificación 3 Desarrollo 4 Capacitación 5 Auditoria interna 6 Auditoria de registros
REINGENIERIA RÁPIDA	Rápida Reingeniería (Rápida Re) orientada a los negocios, formada por cinco etapas donde cada etapa se divide en tareas que permiten a las organizaciones obtener resultados rápidos y sustantivos efectuando cambios radicales en los procesos estratégicos. (Harrington H. J., 1995). Permite mejoras graduales en rendimiento y rediseño de procesos.	Propone un cambio radical de los procesos sin tener en cuenta cómo se desarrollan en la actualidad, tanto de forma operativa como organizacional, y aprovecha las diferentes técnicas como la automatización y la tecnología informática para lograr mejoras sustanciales. (Harrington H. J., 1995).	Conseguir mejoras en un corto plazo y resultados visibles. Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos. Tienen impactos limitados pero continuos en el tiempo donde se hace un proceso muy largo.	Metodología utilizada en diversos campos adaptada a diversos escenarios que requieren mejoras.	1. Preparación. 2. Identificación. 3. Visión. 4. Solución. 5. Transformación

Fuente: Elaboración propia

Tabla 41: Comparación y Selección de Metodología

CRITERIO DE SELECCIÓN	METODOLOGÍA PADM				METODOLOGÍA DE JHON JESTON and JOHAN NELIS				ISO 9001				REINGENIERÍA RAPIDA			
FASES	1. Captura				1. Estrategia organizacional				1. Información				1. Preparación			
	2. Modelado				2. Arquitectura de procesos				2. Planificación				2. Identificación			
	3. Análisis y evaluación				3. Plataforma de lanzamiento				3. Desarrollo				3. Visión			
	4. Rediseño y propuesta de mejora				4. Entendimiento				4. Capacitación				4. Solución			
	5. Soporte				5. Innovación				5. Auditoria interna				5. Transformación			
					6. Desarrollo				6. Auditoria de registros							
					7. Gente											
					8. Implementación											
					9. Desempeño sostenible											
	1 2 3 4				1 2 3 4				1 2 3 4				1 2 3 4			
CAMPO DE ESTUDIO	Servicios				Gestión de proyectos industriales y servicios				General				General			
	1 2 3 4				1 2 3 4				1 2 3 4				1 2 3 4			
BENEFICIOS	Alto				Medio				Alto				Alto			
	1 2 3 4				1 2 3 4				1 2 3 4				1 2 3 4			
GENERACIÓN DE CAMBIOS	Flexible				Radical				Estructural				Radical			
	1 2 3 4				1 2 3 4				1 2 3 4				1 2 3 4			
TOTAL	15				12				11				12			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 42: Ponderación para Selección de Metodología

Valor	Clasificación de Niveles
4	Alto
3	Medio
2	Regular
1	Bajo

La ponderación proporcionada a cada metodología es en base al aporte que brinda al negocio, teniendo en cuenta el rubro al que pertenece.

Elección de Metodología por fases: Para la elección de fases se ha tomado en cuenta la facilidad de la aplicación de las mismas, la asignación de alto puntaje para la metodología PADM, si bien es cierto tienen menos fases pero es más accesible aplicar a la empresa, teniendo en cuenta que la empresa recién se le propone una metodología para mejorar la gestión de procesos.

Campo de estudio: La elección de la metodología de acuerdo al campo de estudio se dio el puntaje más alto al PADM porque está enfocada a la mejora de procesos de servicios, siendo este el caso de la empresa en estudio.

Beneficios: Si bien ambas metodologías aportan muchos beneficios, la metodología Jhon Jeston and Johan Nelis brinda grandes beneficios sobre todo por las fases que posee y hace más completo la aplicación, sin embargo está enfocada a empresas industriales. Respecto a la metodología de ISO 9001 los beneficios son altos porque están respaldados por organismos internacionales reconocidos, sin embargo es necesario que la organización tenga manual establecidos, generalmente es recomendable en organizaciones que este bien organizadas y la reingeniería rápida requiere cambios drásticos después de evaluar que los procesos documentados no están funcionando adecuadamente.

Generación de Cambios: Las metodologías requieren grandes cambios unas más radicales como la metodología de Jhon Jeston and Johan Nelis, Reingeniería Rápida e ISO 9001 y otros de menor consideración como PADM. Tomando en cuenta que la empresa recién está tomando conciencia que es necesario tener control de los procesos para mejor desempeño de la organización se va iniciar con la metodología PADM, porque es de fácil adaptación y las fases que posee son entendibles para cualquier miembro de la organización.

La metodología que se ha seleccionado para realizar el diseño de los procesos de comercialización en la empresa es la Metodología para el Diseño y Análisis de procesos (PADM), se ha considerado porque en la empresa no se van a realizar cambios radicales como los que ofrece la metodología de Jhon Jeston and Johan Nelis y Reingeniería rápida, en cambio se van a realizar eliminación de tareas de acuerdo a las actividades que realiza la empresa, además los cambios que se realiza mediante el PADM requiere cambios flexibles, además los recursos que se necesitan en cada proceso se tienen en la empresa, solo se requiere una adecuada asignación de funciones.

3.6. Elección de Herramienta de Modelado

Según lo dice Bizagi Process Modeler User's Guide (2013), la Herramienta de Bizagi permite modelar los diversos procesos de un negocio, permite simular escenarios para conocer la situación como se están desarrollando actualmente los procesos, permite visualizar las actividades necesarias y recursos que necesita el proceso para cumplir con el objetivo.

El estándar del BPMN tiene la finalidad de realizar la sistematización, modelado y Cuantificación de procesos, permitiendo generar una excelente gestión, de esta manera mejorar el rendimiento y respaldo de los procesos.

Mediante el software se ha podido simular los procesos que involucra la comercialización en la empresa Group Hnos. Delgado S.A.C.

La simulación ha permitido modelar todas las actividades del proceso, además se puede obtener ya sea el tiempo, así como los recursos consumidos y poder evaluar los beneficios que se podría generar el rediseño propuesto de manera simulada sin tener que recurrir a lo real e incurrir en gastos innecesarios.

Tabla 43: Descripción de Herramientas para el Modelado

HERRAMIENTA	CARACTERÍSTICAS	LICENCIA	CICLO DE VIDA	SOPORTE
BIZAGI	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Facilita la diagramación y Documentación de los procesos de manera eficiente. ❖ Permite la ejecución y automatización de procesos o flujos de trabajo. 	Version de prueba.	Modelado	Ofrece funcionalidades como generación automática de XSDs
			Ejecución/Despliegue	
			Monitoreo	
VISIO	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Simplifica la creación de diagramas. ❖ Crea diagramas profesionales rápidamente. ❖ Anima diagramas con la vinculación de datos. ❖ Comunica con una versión real de forma visual. 	Disponible como una suscripción a través de Microsoft Office 365.	Modelado.	No provee
			Ejecución/Despliegue	
			Monitoreo.	
BONITA	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Es ligera y tiene compatibilidad con BPM. ❖ Interfaz Intuitiva y potente. ❖ Fácil importación de procesos desde otras herramientas. ❖ Personalización de las herramientas. ❖ Integración de los procesos con reglas de negocio 	Licencia accesible.	Modelado.	No provee
			Ejecución/Despliegue	
			Monitoreo.	
ORACLE SOA SUITE	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Diseñador de procesos. ❖ Consola para administración de procesos y servidor de procesos. ❖ Servicios de integración. ❖ Flujo de trabajo humano. 	Licencia inaccesible.	Modelado.	Utiliza como lenguaje de ejecución a BPEL.
			Ejecución/Despliegue	
			Monitoreo.	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 44: Comparación y Selección de Herramienta de Modelado

CRITERIO DE SELECCIÓN	BONITA				BIZAGI				VISIO				ORACLE SOA SUITE			
CICLO DE VIDA	1. Modelado				1. Modelado.				1. Modelado.				1. Modelado			
	2. Ejecución/ Despliegue.				2. Ejecución/ Despliegue				2. Ejecución / Despliegue				2.Ejecución/ Despliegue			
	3. Monitoreo.				3. Monitoreo.				3. Monitoreo.				3. Monitoreo			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
LICENCIAS	Licencia costo accesible				Versión prueba				Disponible como una suscripción a través de Microsoft Office 365				Licencia a costo accesible			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
CARACTERÍSTICAS	1. Ligera y compatible con BPM				1. Facilita la diagramación de procesos de manera eficiente.				1. Simplifica la creación de diagramas.				1. Diseñador de procesos.			
	2. Fácil importación de procesos desde otra herramienta.				2. Fácil documentación de procesos.				2. Crea diagramas profesionales rápidamente.				2. Servicios de integración			
	3. Interfaz potente.				3. Permite la ejecución de procesos o flujo de trabajo.				3. Anima diagramas con vinculación de datos.				3. Flujo de trabajo Humano			
	4. Integración de procesos con reglas de negocio.				4. Permite automatizar los procesos.				4. Fácil forma de visualización.				4. Consola para administrar procesos.			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
SOPORTE	No provee				Ofrece funcionalidades como generación automática				No provee.				Utiliza como lenguaje de ejecución a BPEL			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
TOTAL	12				14				12				13			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 45: Ponderación para Selección de Herramienta

Valor	Clasificación de Niveles
4	Alto
3	Medio
2	Regular
1	Bajo

Fuente: Elaboración propia

Se ha seleccionado la herramienta de Bizagi para la modelación de procesos, en base al fácil manejo que presentan, además permite el fácil modelado y su huso recientemente se ha incrementado porque permite tener un seguimiento continuo al desempeño que presenta y permite realizar simulaciones en tiempos reales, el uso se incrementa por los buenos resultados obtenidos por el software.

3.7. Análisis de Costo Beneficio

En base a la importancia del proyecto elaborado se ha creído conveniente la evaluación económica, teniendo en cuenta que el estudio va determinar la factibilidad de la implementación de la propuesta.

El monto de inversión necesario para la implementación de la propuesta es de S/. 5 225,19; teniendo como periodo de recuperación los tres (3) meses con cuatro (4) días. La inversión total que necesita el proyecto de investigación es S/. 12 003,82; teniendo como periodo de recuperación los nueve (9) meses con siete (7) días, la inversión antes mencionada va ser financiada por la empresa en estudio.

El beneficio que ofrece la propuesta de investigación es significativo, teniendo como ahorro monetario mensual de S/. 2 011,74. Según análisis el proyecto resulta ser factible, teniendo un costo beneficio de $C/B= 1,07$; con un VNA de S/. 47 351,49 y un TIR de 30,12, tomando como referencia un costo de oportunidad del 10% de acuerdo al estado actual del mercado, frecuentemente se toma como base para obtener el VAN y TIR que garantice una correcta toma de decisiones en beneficio del proyecto.

IV. DISCUSIÓN

Los instrumentos utilizados para la investigación fueron tres, fueron útil para obtener información relevante: guía de observación aplicada a encargadas de venta de Group Hnos. Delgado S.A.C. Entrevista para el sub- gerente de Group Juan Delgado Céspedes y una encuesta a los clientes.

La Situación actual de la empresa esta descrita a continuación, detallando cada proceso involucrado en la comercialización.

En el proyecto de investigación se ha observado que los procesos que involucra la comercialización es proceso de compras, almacenamiento y ventas, manifiestan una serie de carencias que fueron evidenciadas en los estudios realizados para diagnosticar la situación actual de los procesos.

En el proceso de compra se ha identificado una serie de insuficiencias entre ellas: ausencia de análisis específico y profundo que permita identificar las verdaderas necesidades de los clientes de acuerdo a órdenes de compra realizadas en los últimos tres meses, identificando las necesidades que presenta el consumidor, buscando reducir la compra de productos errados que generan elevados costos, así lo ha manifestado SORIANO Soriano (1995) en su libro “Compras e inventarios. Guías de gestión de la pequeña empresa”, donde dice, uno de los pasos para realizar un proceso de compras eficiente y efectivo se debe de analizar la demanda de los clientes a través de las diversas necesidades que se manifiesta en órdenes de compra mensuales.

Para las compras deben tener en cuenta el análisis de tendencia de compra, de esta manera analizar los productos que son rentables adquirir y sean complemento de los artículos ofrecidos, de esta manera obtener productos acorde a la necesidad del consumidor, logrando cubrir expectativas del cliente para concebir ganancias para la empresa, coincidiendo con MONTROYA Palacios (2007) en su libro “Administración de compras: Quién compra bien, vende bien” indica que la realización del estudio de los productos que el cliente demanda, es una manera segura de conocer las necesidades del cliente, además avala que la empresa ofrezca diversidad de productos y consienta atraer variedad de clientes.

En el proceso de almacenamiento, actualmente Group Hnos. Delgado desconoce la importancia que representa un adecuada organización y almacenamiento de productos que posteriormente serán ofrecidos al cliente; inadecuada asignación de tareas, ausencia de un eficiente almacenamiento de

productos y ausencia de responsable, disminuyendo importancia a este proceso fundamental del negocio, actualmente el proceso de almacenamiento actúa como un soporte de la estructura organizacional y funcional de una organización comercial con el fin de salvaguardar, controlar y abastecer de productos al negocio de acuerdo a Ballou, R (2004).

En el proceso de venta, las políticas no son comunicadas de manera eficiente existiendo un desconocimiento de parte de las encargadas de venta, provocando pérdida de tiempo al ser consultadas durante la atención, imposibilita el cumplimiento de necesidades de clientes afectando el crecimiento de la empresa, el fin de la venta es lograr el intercambio de productos por una unidad monetaria. Se busca disminuir costos provocados por realizar actividades erróneas, como ha manifestado MARÍA DEL CARMEN Madero Vega (2003), en Estrategias de venta y negociación, lograr obtener en la propuesta de ventas la disminución de costos, oportuna atención y entrega fiable de productos requeridos genera valor a la organización.

En las encuestas, se obtuvo la confiabilidad del instrumento de 0,82 un nivel confiable que permite garantizar la utilidad en el proyecto de investigación, frecuentemente los clientes han demostrado malestar en las actividades que se realizan actualmente en proceso antes mencionado.

Para el diseño de procesos se ha utilizado una metodología que ha favorecido la propuesta según el estudio.

Los procesos propuestos están basados en la Metodología Process Analysis Design Methodology o Metodología para el análisis y diseño de procesos (PADM), se dio a conocer por primera vez por la universidad de Manchester que, fue quien la propuso como marco de trabajo metodológico extensible y reflexivo. PADM tiene 5 etapas de: Captura, modelado, análisis y evaluación, rediseño y propuesta de mejoras y eventualmente la etapa de soporte” (WASTELL, 1994) y (WARBOYS, 1999).

La selección de la metodología fue en base a evaluación de diversas ítems planteadas por metodología, eligiendo la metodología que aporta soluciones posibles y facilita realizar la investigación, teniendo como puntos básicos los beneficios que ofrecen, los cambios que sugiere la aplicación de las metodologías, las fases descritas, los aportes que brindan, la complejidad, el

impacto que genera en la organización y el tipo de aplicación que usualmente suelen realizar cada metodología.

La metodología brinda un lenguaje entendible para las personas que realizan el modelado, además de tener el control del proceso, tienen que ver el desempeño esperado por los procesos diseñados con apoyo de la metodología.

El estudio de los antecedentes se refleja en la discusión de las metodologías empleadas como se describen a continuación:

- a.** Con el antecedente NOVILLO Ortiz (2014), determina, para realizar una gestión adecuada en la empresa es necesario proponer el Diseño de un modelo de gestión por proceso para la comercialización de electrodomésticos, donde estén alineado con las estrategias de la organización, la finalidad es mantener una estructura organizacional apropiada, que oriente a las personas en el cumplimiento de las actividades con la finalidad de ofrecer un buen servicio de atención al cliente, de esta manera optimizar recursos y generar valor para la empresa, concordando con el método propuesto por MORALES Fernández (2009), en su libro de gestión comercial donde califica que la gestión es construir estrategias en función de objetivos, haciendo uso de todo tipo de recursos pero eso sí tratando de optimizar al máximo.
- b.** Según señala VELASCO Pazmiño, y otros (2013), en la tesis de Diseño de un sistema de gestión por procesos para una empresa dedicada a la comercialización de materiales y equipos del sector electrónico de Guayaquil, para poder mejorar la parte comercial de la empresa era necesario enfocarse en tener una estructura organizacional bien definida, donde todos conozcan las funciones, donde la organización siempre este abierta al cambio para poder trabajar en función de conseguir resultados favorables; una mala estructura de la organización ocasiona falta de competitividad coincidiendo con la tesis de AGUIRE Carrasco (2012), en su tesis Diseño de un modelo de Gestión por Procesos para la empresa Equinorte S.A., orientado al Mejoramiento Continuo del Sistema Comercial donde al igual que la anterior, trabajar con una estructura bien definida permite lograr mejores resultados que mantengan satisfechos a los clientes.
- c.** Por otro lado está GUANCHA Chugá (2013), el cual plantea gestión comercial y nivel de ventas, el mismo que no poseía un adecuado desarrollo del proceso comercial con ausencia de marketing publicitario que permita ser conocida la

empresa, esto generaba que el mercado no tenga concurrencia de clientes para la compra afectando directamente a los dueños, además de presentar una mala imagen frente a los clientes, dicho esto en el informe de tesis coincide con el antecedente el mismo que dice en su libro, MEJÍA García (2009), al momento de realizar una gestión tienen que ver que la propuesta ayude a mejorar el desarrollo de los procesos, e exista una constante interacción pero sobre todo que trate de reducir costos, porque del resultado obtenido se va poder tener mayor reconocimiento y sobre todo estar en la mente del consumidor por el buen servicio brindado.

- d. Respecto RÍOS Sánchez (2014), propone una gestión de procesos y rentabilidad para la empresa Courier el cual nace con la necesidad de aumentar la competitividad de la organización, además de lograr un alto posicionamiento en el mercado propuesto, la gestión permitiría incrementar la competitividad, teniendo razón porque el enfoque de gestión de procesos según ROURE Moñino, Rodríguez (1997), dice que actualmente las empresas ya no deben tener sus procesos empresariales rígidos, insistiendo que de seguir así la empresa puede terminar mal, esto se debe porque la estructura que manejan actualmente las empresas sobre todo Pymes es rígida, la gestión de procesos accede tener un entorno más favorable que permite organizarse de manera apropiada logrando que todos los colaboradores apoyen la metas planteadas.

Para el modelado de los procesos que se han planteado con la metodología se va utilizar la Herramienta Bizagi.

Para Bizagi Process Modeler User's Guide (2013), Bizagi es una herramienta que admite modelar y demostrar los procesos de negocio basado 100% en el estándar de aceptación mundial conocido como Business Process Model and Notation (BPMN)".

El uso de la herramienta de Bizagi Model para la simulación de procesos, como objetivo se busca una notación fácil de utilizar y entender por usuarios del negocio y personas encargadas de manipular y monitorear los procesos, permitiendo realizar una correcta toma de decisiones. Los datos obtenidos muestran la realidad del proceso de cómo se está desarrollando.

Business Process Model and Notation (BPMN), es la notación elegida por ser herramienta de uso común en estos últimos años, el uso es seguido por ser entendible, se aplica de acuerdo al proceso de negocio de la organización. Proporciona lenguaje común, las partes involucradas pueden comunicar los procesos de forma clara, completa y eficiente. De esta forma BPMN define la notación y semántica de un Diagrama de Procesos de Negocio.

Para realizar la Evaluación del costo - Beneficio de la Propuesta se ha tomado en cuenta la inversión utilizada para la propuesta.

Tomar en cuenta la evaluación económica en un proyecto indiferente al tipo que sea siempre es necesario un análisis del costo en el que se va incurrir para la propuesta que requiere de inversión, ya que todo cambio viene seguido de inversión según lo dice GUINÉS DE RUS (2008). En cuanto al costo beneficio que significa la implementación de la propuesta de la gestión del proceso de comercialización se tiene en cuenta el manual de proceso que brindara beneficios, estos son:

- ❖ Reducción de tiempos en el proceso de compra por proveedor.
- ❖ Mejorar el desarrollo de cada tarea participante del proceso.
- ❖ Comunicación fluida entre los responsables de cada proceso establecido.
- ❖ Apropiada asignación de recursos optimizando el uso de los mismos al máximo.
- ❖ Obtener información precisa, veraz y oportuna para tomar decisiones correctas en beneficio de la organización.
- ❖ Estar preparada para adaptarse a los cambios continuos que sufren las organizaciones.

Los beneficios económicos obtenidos de la propuesta de manera mensual es de S/. 2 011,74 con un costo beneficio de $C/B= 1,070$ con un periodo de recuperación del total de la inversión del proyecto es de nueve (9) meses siete (7) días.

V. CONCLUSIONES

En el presente capítulo se va exponer las conclusiones obtenidas durante el proceso de elaboración del presente trabajo de tesis, considerando fundamental la información obtenida.

1. De acuerdo al diagnóstico de la situación actual la empresa posee fortalezas y oportunidades atractivas, sin embargo el país presenta amenazas a nivel de mercado, es por ello, la empresa se encuentra en la obligación de unificar necesidades de todos sus actores, así formular estrategias en base a variables que influyen en el desarrollo de la actividad económica, asegurando de esta manera la sostenibilidad en el tiempo. Las actividades diarias se realizan sin un direccionamiento estratégico, es por ello que actualmente es importante establecer manuales que faciliten el desarrollo de actividades diarias donde cada trabajador se sienta comprometido con el cumplimiento de metas tanto personales como organizacionales.
2. El diseño del proceso de comercialización busca que la empresa se oriente en satisfacer las necesidades del cliente sin olvidar satisfacer las necesidades de proveedores, colaboradores y consumidores. La metodología para el análisis y diseño de procesos ha brindado un aporte fundamental para la propuesta, mediante la metodología se ha identificado deficiencias en el proceso de comercialización actual, en base a ello se realizó la propuesta de mejora, avalando coordinación integral a través de la unificación lógica de acciones.
3. El modelado de la propuesta del diseño de procesos que implica la comercialización fue realizada en la herramienta de Bizagi. La herramienta elegida fue luego de una comparación de herramientas para determinar la más conveniente por los aportes y beneficios brindados. La herramienta facilita la simulación del desempeño de procesos en tiempo, recursos y costos, la simulación se ha realizado en dos escenarios diferentes: el primer escenario es como funciona actualmente los proceso de comercialización de la empresa y el segundo escenario fue la propuesta de mejora de los procesos evaluando tiempo, costo y recursos utilizados. Bizagi fue elegida porque posee un cotidiano uso a nivel empresarial y fácil comprensión del lenguaje para el personal que esté a cargo del uso de la herramienta.

4. Después de realizar la evaluación económica se ha determinado que el proyecto es viable, tiene un VNA de S/. 47351,49, una TIR de 30,12% y un costo beneficio de 1,070. El beneficio mensual que se obtiene a través de la propuesta es de S/ 2 011,74; siendo de mucho provecho para la organización.

- ❖ La propuesta del plan de gestión de los procesos que involucra la comercialización de la empresa permitirá tener control de los procesos antes mencionados, representando los procesos operativos de la organización. La gestión va ser posible gracias al manual de procesos que establece las diversas tareas a desarrollar en cada proceso, estableciendo las variables a evaluar y cuál es el rango óptimo para cumplir el desempeño apropiado del indicador. Para la empresa no va ser posible alcanzar la totalidad de metas, si antes no logran asegurar el óptimo funcionamiento de cada proceso que posee la organización a través de especificación de funciones por cada área respectiva para alcanzar las metas establecidas por la organización.
- ❖ Los objetivos del proyecto de investigación buscan evaluar y analizar de cerca la situación actual de los procesos, mediante el resultado obtenido proponer mejoras para ello debe seleccionar la metodología apropiada para la mejora, la misma que busca aumentar beneficios a través de la mejora en los procesos, de igual manera el proyecto propone reducción de costos, satisfacción del cliente tanto interno como externo, básico y fundamental en una empresa.

VI. RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se expondrán las recomendaciones donde se van a sugerir otros problemas a investigar.

- a.** Es recomendable realizar reuniones con los responsables e involucrados de los procesos en estudio fomentando la participación de todos, donde deben comunicar las deficiencias en cada proceso durante la recolección de información para el estudio de la situación actual del proceso, logrando obtener información precisa, veraz y confiable en tiempos reales, permitiendo de esta manera tener un diagnóstico claro y confidencial.
- b.** Para la elección de la metodología es importante tener en cuenta el tipo de organización la que se está realizando el estudio, coordinar constantemente con los representantes para determinar el nivel de adaptación que presentan para la adaptación de la metodología a utilizar para el desarrollo de la propuesta. Asimismo es necesario y fundamental consultar estudios previos de la organización para comparar metodologías o herramientas utilizadas en caso existan y de esta manera elegir metodologías vigentes que aporten beneficios al momento de obtener los resultados.
- c.** Es recomendable la estandarización y documentación del resto de procesos, el fin es identificar los problemas que pueden surgir y afectan los procesos ya documentados, generando inconvenientes al momento de controlar el cumplimiento de la meta del proceso, además permitirá conocer en tiempo real que cambios se podría realizar y los beneficios obtenidos, resaltando que todos los procesos mantienen constante comunicación considerando que las organizaciones actuales no pueden mantener sus procesos sin interactuar, porque va generar conflictos en la empresa y por ende el cumplimiento de las metas se verán truncadas.
- d.** Se sugiere a la organización realizar la evaluación de infraestructura que posee para el desarrollo de los procesos, con la finalidad de conocer que recursos posee para optimizar el uso y a la vez mejorar el uso, contribuyendo de esta manera con el incremento de la productividad de la empresa.

VII. PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

Diagnóstico de Situación actual de Group Hnos. Delgado S.A.C

a. Aspectos Generales

Nombre de Empresa: Group Hnos. Delgado S.A.C, empresa familiar cuyo gerente general y propietario es Don Francisco Delgado Samamé.

Ubicación Geográfica

Dirección: ubicada en Av. Balta N° 1637, periferia al mercado modelo de Chiclayo, provincia y distrito de Chiclayo departamento de Lambayeque, zona de gran afluencia comercial, amplio acceso terrestre, facilita la llegada de mercadería así como la entrega de la misma al cliente.

La ventaja geográfica que posee la empresa, es por la afluencia de personas de diversos departamentos de costa, sierra y selva del país, cómodo acceso por la infraestructura vial que posee el departamento, facilitando el traslado de mercadería a los diversos puntos.

Actividad comercial: Compra y venta al por menor y mayor de artículos para el hogar.

Número de trabajadores: 12 trabajadores.

Gerente general (1), área de compras (1), área de almacén (2), área de ventas (4), área de TI (2), área de recurso humano (1) y área de contabilidad (1).

Tiempo en el mercado: 3 años aproximadamente

Características de la Empresa

Group Hnos. Delgado S.A.C, empresa de Sociedad Anónima Cerrada, cuyos socios es el padre y cuatro hijos, cada participante tiene el 20% de las acciones. La empresa pertenece al sector económico terciario, sector donde están las empresas de servicios, empresas comerciales dedicadas a la compra – venta, siendo este el caso de Group Hnos. Delgado S.A.C. De acuerdo al capital social aportado, es una empresa privada que posee un capital de S/. 50, 000. 00.

Reseña Histórica

Empresa constituida en el año 1990, aproximadamente hace 16 años, bajo la denominación PLASTICOS DELGADO E.I.R.L, por la Sra. María Asunción Céspedes, inicio en la plataforma del mercado modelo vendiendo artículos para el hogar en cantidades pequeñas, tenían gran acogida por la variedad de productos que ofrece, ubicados en lugar accesible y cómodos precios. El año 1990 se trasladó a un local amplio con mejor seguridad tanto para la empresa como para

el cliente, instalándose en la AV. Arica 1000, Chiclayo, Chiclayo-Lambayeque. Estuvo funcionando así por 13 años, el año 2003 se hace un aumento de capital en la empresa.

Los proveedores de mercadería eran empresas importadoras establecidas en Lima. El año 2012 se adquirió una unidad de transporte terrestre (Camión), para la distribución de mercadería en Chiclayo. El negocio poseía aceptación, los clientes crecían, entonces el gerente decidió crear una nueva empresa, cuyo origen fue el 01 de marzo del 2015, la denominación es Group Hnos. Delgado S.A.C, con referencias de la empresa anterior logro gran acogida desde el inicio, además por la adopción de tecnología al negocio.

La empresa dedicada a comprar y vender productos terminados: artículos del hogar, oficina, campo, etc., actualmente tiene diversos clientes identificados con la organización, ofrece productos de marcas reconocidas y posesionadas en el ámbito internacional, nacional y local por la calidad de los productos, las marcas son Coaspa, Basa, Rey, Hude, Good & Good Gemplast, Tramontina, Duraplast, Prolimso, M Y R, Viniboll, Facusa, etc.

Los productos se han clasificado por líneas para tener mayor control, los productos son: cómodas, sillas, banco, artículos para cocina como ollas, utensilios para cocina (cuchillo, tenedor, vasos, tazas, tapers, cajas organizadoras, licuadoras, etc.), línea escolar (organizadores de lonchera) y artículos para limpieza del hogar (baldes, escobas, trapeador, etc.).

Las ventas es en el mismo local de la tienda, actualmente trabaja con 2000 producto aproximadamente para satisfacer la necesidad del cliente; recientemente han implementado un sistema comercial, buscando dinamizar los procesos, por la reciente adaptación del sistema continuamente presenta problemas, originando dificultades en el desarrollo del procesos, los problemas surgen al no tener claro el alcance del proceso así como el inoportuno desarrollo de tareas, tardan en atender al cliente, gasto de recurso humano doble porque dos personas llegan a realizar la misma tarea dos veces.

El mercado objetivo de la empresa son negocios pequeños del departamento de Lambayeque y de la macro-región del norte, además de restaurants, colegios, municipalidades, etc. Personas con negocios de los departamentos de Piura, Cajamarca, Tumbes, Amazonas, la libertad, San Martín, etc. son los que frecuentemente compran. Gracias a estos clientes la empresa está ganando mayor

reconocimiento en mercados exteriores, permitiendo crecer a la empresa y adquirir mayor responsabilidad, por eso es necesario establecer indicadores para administrada adecuadamente la empresa, logrando sobrevivir en un mercado día a día más competitivo.

MISIÓN

Somos una empresa dedicada a la venta de artículos para el hogar, donde se brinda atención esmerada, satisfaciendo las necesidades y expectativas de nuestros clientes con productos de calidad y precios competitivos, contando con un equipo de trabajo comprometido con la empresa.

Visión

Nuestra empresa tiene como finalidad llegar a ser una empresa reconocida a nivel regional y nacional líder en el mercado de ventas de artículos para el hogar, siempre enfocados en las necesidades del cliente para satisfacer sus expectativas, trabajando con honestidad, compromiso, responsabilidad y espíritu innovador.

Objetivos

- ❖ Brindar un adecuado servicio de atención al cliente que permita fidelizar y mantener buenas relaciones entre clientes – empresa.
- ❖ Garantizar los servicios brindados por la empresa, que sean claros y de calidad.
- ❖ Adecuada toma de decisiones en favor de la organización.
- ❖ Apertura de nuevos locales de venta en otro departamento del país.
- ❖ Posesionarse como la empresa número uno en el mercado Lambayeque.
- ❖ Generar seguridad y credibilidad en los clientes de la empresa.
- ❖ Aumentar nuestros ingresos, para beneficio de la organización

Valores

Responsabilidad: La empresa trabaja responsablemente cumpliendo con las normas y leyes que exige el gobierno peruano.

Honestidad: Todas las actividades que realiza la empresa son con transparencia y lealtad.

Amabilidad: Atención esmerada para atender los clientes, así mismo con colaboradores y proveedores.

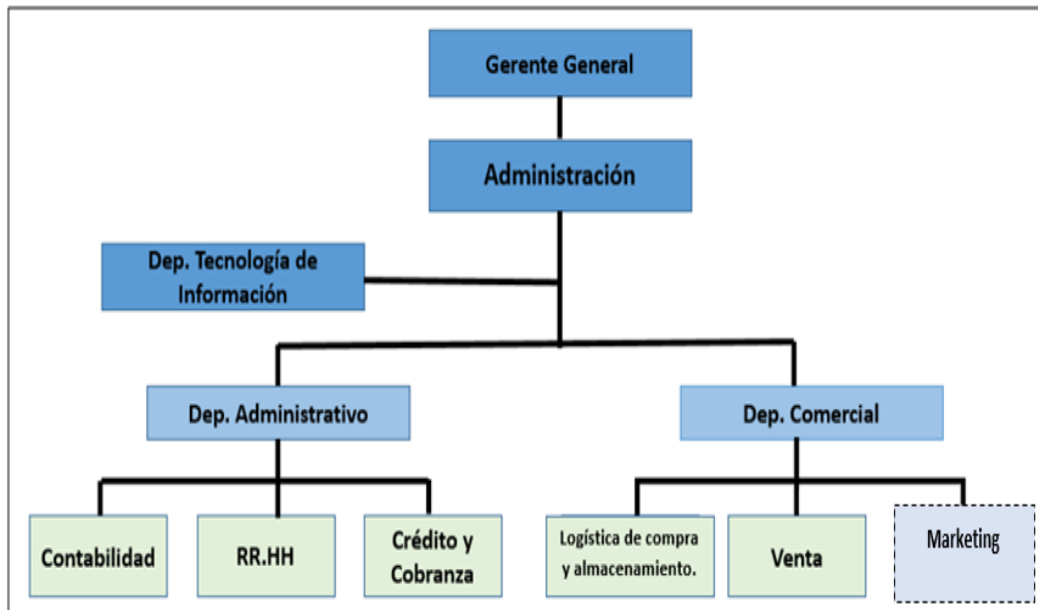
Trabajo en equipo: buenas relaciones entre trabajadores.

Respeto: La empresa respeta creencias de cada trabajador brindando un trato digno ya sean trabajadores, proveedores o clientes.

b. Estructura Organizacional Actual

Se ha realizado el diagnóstico del escenario actual de la empresa mediante el análisis interno y levantamiento de información, identificando procesos de suma importancia para la empresa.

Figura 33: Organigrama actual de Group Hnos. Delgado S.A.C



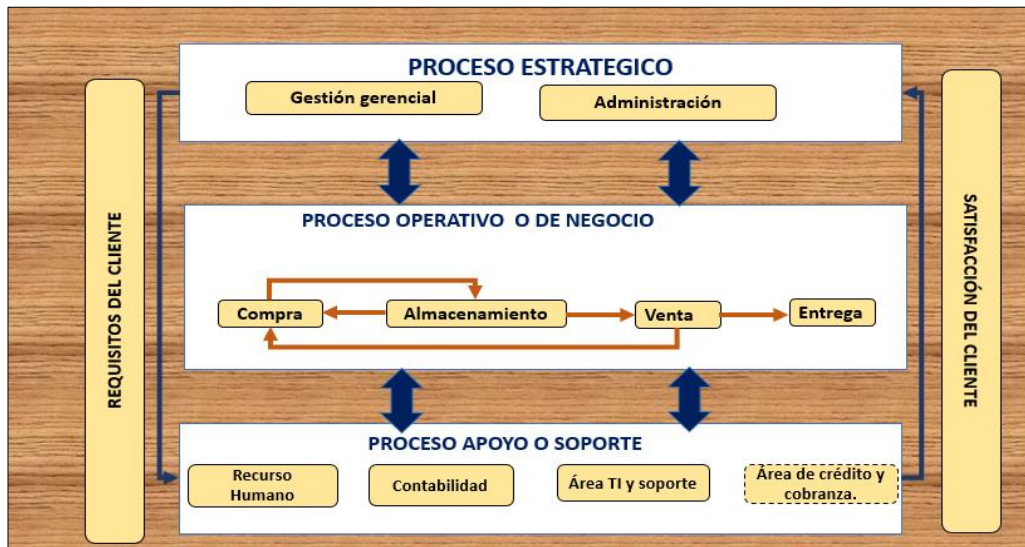
Fuente: Group Hnos. Delgado S.A.C.

Actividades relevantes

Son actividades principales que realiza Group Hnos. Delgado S.A.C, para el normal funcionamiento de la organización, con el objetivo de brindar un servicio eficiente y calidad al cliente, estos son:

- a. Gerencial y administrativa.
- b. La comercialización.
- c. Soporte del negocio.

Figura 34: Macro proceso Actual de Group Hnos. Delgado S.A.C

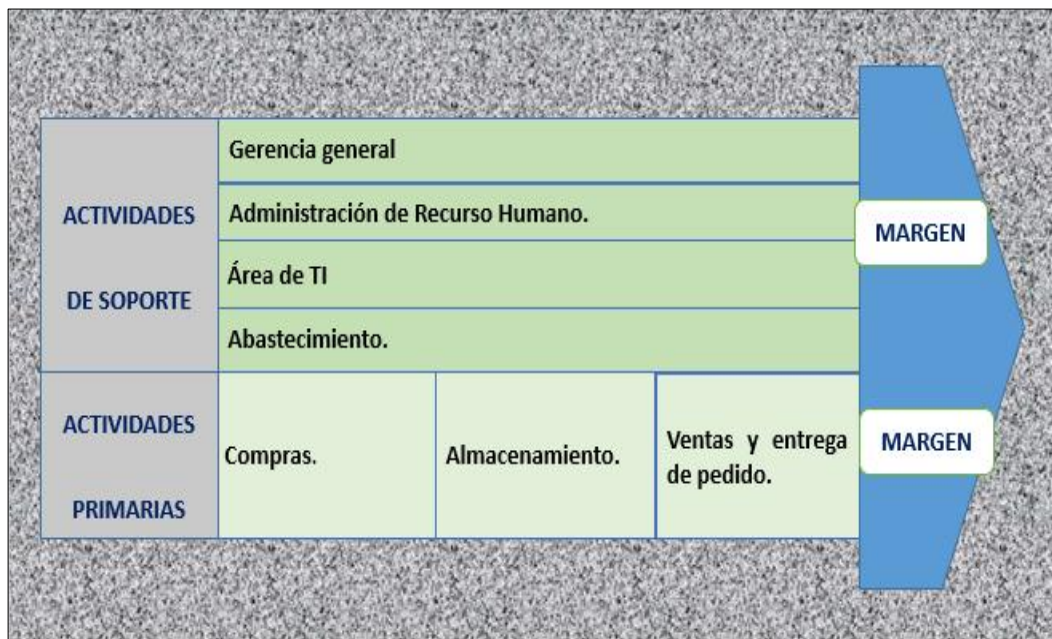


Fuente: Group Hnos. Delgado S.A.C. Elaboración Propia

Cadena de valor

Una vez identificados y definidos los procesos de la empresa, a continuación muestra la cadena de valor, constituyendo un instrumento valioso de diagnóstico y análisis interno de la empresa, la misma que debe estar al alcance de los responsables de cada área de la organización.

Figura 35: Cadena de Valor Actual Group Hnos. Delgado S.A.C



Fuente: Group Hnos. Delgado S.A.C. Elaboración Propia

c. Análisis Externo de la Empresa

Es importante identificar y analizar el entorno de la organización para tener una visión amplia y clara de los factores que pueden influir de manera positiva o negativa en la empresa.

C.1. Análisis PESTE

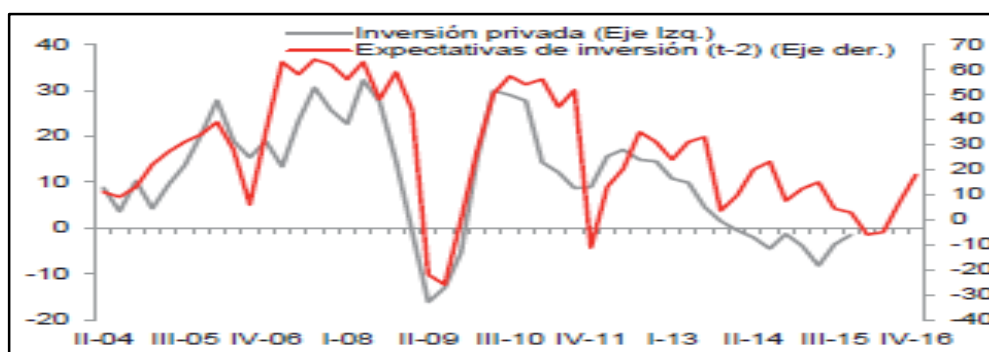
Factores Políticos

El presidente del Banco de Crédito del Perú (BCP), Dionisio Romero afirma que el gobierno del presidente Pedro Pablo Kuczynski genera confianza y buenas expectativas en el sector empresarial, donde las inversiones van a reafirmarse por la confianza que presentan los empresarios (Diario Gestión, 2016).

El Perú, ha tenido varias reformas políticas y económicas, el objetivo es ubicarlo como uno de los países con mayor atractivo para invertir.

Estabilidad política: después de un año lleno de expectativas por la reciente elección del presidente Pedro Pablo Kuczynski, ofrece continuidad en la economía. Tiene grandes retos por afrontar, problemas sociales de la inseguridad ciudadana y la corrupción, ofrece un adecuado manejo de conflictos para lograr el crecimiento de inversión extranjera.

Figura 36: Proyecciones de Inversiones Privadas



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú (2015)

Según Gestión (2015), el gobierno modificó el reglamento de ley MYpe, el Poder Ejecutivo ha publicado modificaciones del reglamento Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, la finalidad es facilitar la implementación de medidas que promuevan la competitividad en el sector empresarial. La ley entró en vigencia el 01 de octubre del 2008, pero el año 2016 realizaron modificaciones que favorecen a las organizaciones y

trabajadores, la empresa para inscribirse debe tener un trabajador a su cargo, pagar sueldo mínimo vitae, seguro ESSALUD y vacaciones quince días como mínimo.

Factores Económicos

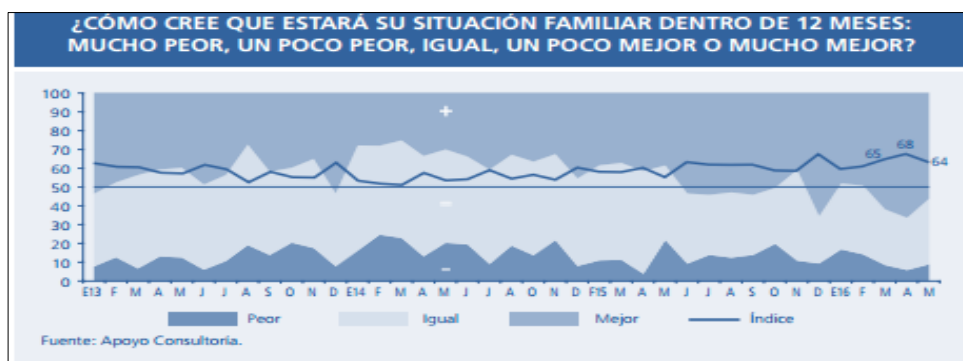
Se analizará las siguientes variables: tipo de cambio, nivel de desempleo, poder adquisitivo, tasa de interés, tasa de inflación, población económicamente activa (PEA) e inversión privada.

“El presidente del Banco Central de Reserva (BCR), Julio Velarde, considera que la economía peruana crecerá un 5% en los siguientes años, a pesar del contexto mundial que se provee”. EL DIARIO COMERCIO (2016), señala que el año 2016 el crecimiento se ha mantenido en 4%, esperando mejore el fin de año, la contracción económica de inversión privada se debe a la caída de la inversión minera, esperando la recuperación al cierre del 2016, esperando amortiguar la caída con la inversión no minera, mostrando señales de mejoría al avanzar 2,2% a junio.

La remuneración mínima Vitae paso de S/. 750,00 a S/. 850,00 favoreciendo el consumo. El presidente busca incrementar la confianza empresarial para que la economía crezca a un ritmo del 5%, aunque sea un poco prematuro para predecir

Índice de Confianza que presenta el consumidor muestra tendencia al alza entre enero y mayo del año 2016, ubicándose en mayo en 64 puntos, nivel superior a lo mostrado en mayo de 2015 (55 puntos).

Figura 37: Índice de Confianza



Fuente: (BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ, 2016)

Población Económicamente Activa (PEA), muestra una evolución positiva registrando crecimiento de 2,4% a mayo de 2016, aumentando respecto al mismo mes del año anterior que fue de 0,8%.

Figura 38: Población Económicamente Activa

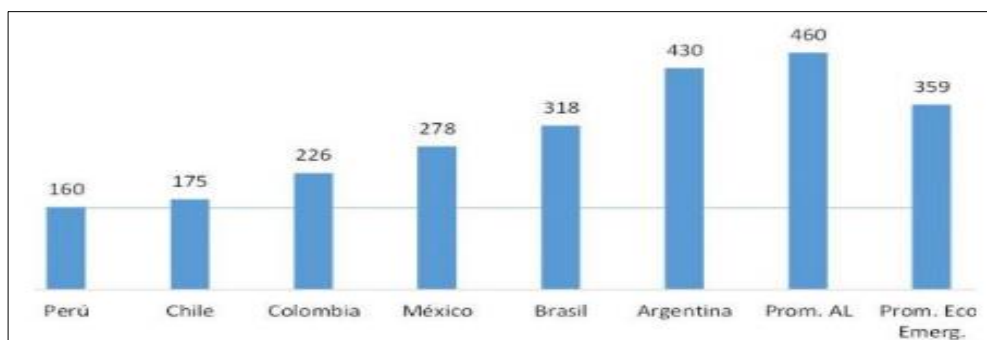


Fuente: (BANCO CENTRAL DE RESERVSA DEL PERÚ, 2016)

Tipo de Cambio, el BCR espera que el tipo de cambio para el 2016 cierre entre S/ 3,55 y S/ 3,63 por dólar, afectando en gran medida los precios porque si sube el dólar el precio de la mercadería importada tendría que subir, perjudicando significativa la empresa.

Riesgo País: Perú presenta un riesgo país bueno, presenta disminución de 80 puntos en comparación con el 2015 que cerró con 240 puntos, ubicando a Perú como primer país latinoamericano con bajo riesgo país, ofreciendo un escenario acogedor para los inversionistas.

Figura 39: Riesgo País (puntos básicos) al 21 de Setiembre de 2016

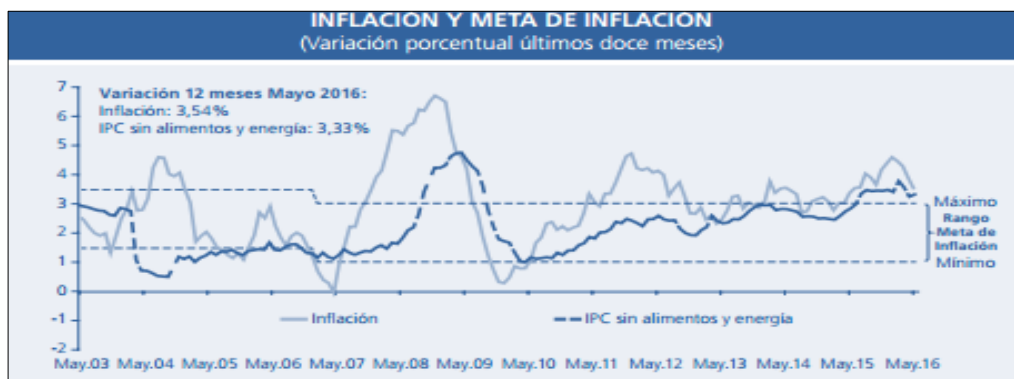


Fuente: (BANCO CENTRAL DE RESERVSA DEL PERÚ, 2016)

El riesgo país que presenta Perú está por debajo de Chile, Colombia y México Brasil y Argentina como se puede observar en la figura 32.

La **Inflación**: Según INEI, el primer mes del 2016 la inflación en Lima subió el 0.37%, se dio por alza del alquiler de viviendas y tarifas eléctricas (RPP NOTICIAS, 2016). La inflación acumulada pasó de 4,47% en febrero a 3,54% en mayo 2016.

Figura 40: Meta de Inflación para 2016



Fuente: (BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ, 2016)

Inversión Privada: Disminuyó moderadamente el 2016 por el contexto de un ciclo contractivo mundial de inversión minera por baja en precios de materias primas, buscando atenuar con inversión en proyectos de infraestructura, esperando que el periodo 2017-2018 la inversión se recupere de 4,0% y 4,2% respectivamente, con el impulso de proyectos de infraestructura.

Los Proyectos de inversión privada; presentan gran acogida siendo beneficioso para el país, los sectores que atraen mayor inversión es el sector minería, hidrocarburos, infraestructura y minería, también está telecomunicaciones, servicios, hoteles, comercio entre otros.

Figura 41: Proyección de Proyectos de Inversión Privados

ANUNCIOS DE PROYECTOS DE INVERSIÓN PRIVADA: 2016-2018 (Millones de US\$)		
	Total Inversión	Número de proyectos
Minería	9 982	34
Hidrocarburos	5 168	18
Energía	3 920	34
Industria	2 200	12
Infraestructura	4 821	24
Otros Sectores	7 742	107
TOTAL	33 833	229

Fuente: (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICO, 2016)

Importaciones: el economista y ex gerente de Proyectos Estratégicos del instituto IPAE, Iván Mifflin menciona que la proyección de alza de dólar afectará algunas pymes dedicadas a importación de insumos. “las MYpes generan el 75% de empleo en la Población Económicamente Activa (PEA) aportando aproximadamente un 45% al PBI, donde más del 60% son informales” (NEGOPOLIS, 2016).

Factores Socio-culturales

Tasa de Crecimiento Poblacional: según el censo nacional del 2007, presenta una tendencia creciente. La empresa está ubicada en una de las ciudades más pobladas del país que es Chiclayo.

Figura 42: Población de Chiclayo

Censo de 2007 (En miles de habitantes)			
Posición	Ciudad	Población	Departamento
01	Lima-Callao	8.473	Lima
02	Arequipa	815	Arequipa
03	Trujillo	790	La Libertad
04	Chiclayo	574	Lambayeque
05	Piura	442	Piura
06	Iquitos	371	Loreto
07	Cusco	349	Cusco
08	Chimbote	335	Ancash
09	Huancayo	323	Junín
10	Pucallpa	273	Ucayali
11	Tacna	242	Tacna
12	Ica	220	Ica
13	Juliaca	217	Puno
14	Sullana	182	Piura
15	Cajamarca	162	Cajamarca
16	Chincha Alta	154	Ica
17	Huamanga	151	Ayacucho
18	Huánuco	149	Huánuco
19	Puno	120	Puno
20	Tarapoto	117	San Martín
21	Huacho	106	Lima
22	Huaraz	101	Ancash
23	Tumbes	95	Tumbes
24	Talara	88	Piura
25	Huaral	79	Lima
26	Paíta	73	Piura
27	Jaén	72	Cajamarca
28	Cerro de Pasco	67	Pasco
29	Ilo	59	Moquegua
30	Puerto Maldonado	56	Madre de Dios

Fuente: INEI

Distribución de Ingreso Poblacional: La distribución ha mejorado en gran medida, reduciendo la pobreza mediante el mejor nivel de ingresos. La desigualdad es a causa del inadecuado modelo de desarrollo económico que depende principalmente de actividades de extracción.

Factor Tecnológico

Según Ayvar, el Perú sigue avanzando en adopción y uso de computación en la nube o tecnología (Cloud Computing), donde se tiene mayor mercado es en virtualización de servidores, en busca de reducir costos las empresas optan por virtualizar, evitando gastos al comprar equipos (hardware). Se proyecta la inversión en licencias de software de virtualización crecerá 23% este año. La inversión de equipos tecnológicos en Perú ha sumado US\$ 2,235 mlls., en hogares, empresas y Gobierno.

Perú está ubicado en la posición 119 de 144 países en gasto de las organizaciones en I+D, las empresas solo asignan el 0.3% de las ventas en este rubro. En Colombia es todo lo contrario, estos asignan el 10% de recursos no renovables a un fondo para ciencia, tecnología e innovación, cuenta con estrategias que encausan la utilización masiva de tecnologías de información y comunicación, el cual pertenece a un Plan Nacional.

Factor Ecológico

El manejo de desperdicios y desechos y la cultura de reciclaje: en Perú existe la Ley general de residuos sólidos 27314, Ley que regula la actividad de los recicladores N° 29419, es la primer ley del mundo y primera Ley que regula el trabajo de manera formal de más de 100 000 familias recicladoras, los gobiernos locales están implementando la gestión de residuos sólidos, para eso es importante promover el reciclaje para asegurar un destino legal de residuos al momento de ser comercializados.

Tabla 46: Oportunidades y Amenazas de Group Hnos. Delgado S.A.C

Oportunidades	Amenazas
1. Aumento de las importaciones.	1. Ingreso de empresas competidoras en el mercado.
2. Proyección de bajo nivel de inflación.	2. Inestabilidad económica.
3. Alto índice de Confianza del Consumidor.	3. Empresas con mayor inversión e innovación tecnológica.
4. Alto crecimiento poblacional.	4. Aumento de precios en productos.
5. Diversidad tecnológica para implementar en empresas.	5. Incremento en el tipo de cambio.
6. Incremento de inversión privada en proyectos.	6. Cambios en políticas gubernamentales.
7. Incremento de gasto público.	7. Aumento de población económicamente activa.
8. Eliminación de barreras tecnológicas.	8. Incremento de inflación.
9. Creación de la ley MYpe.	9. Inseguridad ciudadana.

Fuente: Elaboración propia

Matriz EFE

La matriz EFE, permite que los estrategas evalúen y resuman la información de política gubernamental y legal (P); financiera y económica (E); social cultural (S), demográfica y tecnológica (T). David (2008), señala que la matriz para evaluar los factores externos (EFE) facilita valuar las oportunidades y amenazas que debe de enfrentar una organización en particular, tomando en cuenta aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

Debe asignarse una calificación a cada componente para evaluar si la estrategia responde a un factor, para ello se asigna una calificación de uno al cuatro, a cada factor externo considerado clave. La asignación fue en coordinación con el gerente de la empresa, el mismo que presenta gran conocimiento de los factores que apoyan en crecimiento de la organización.

Tabla 47: Ponderado de Calificación

Puntaje	Nivel de Calificación
4	Oportunidad Mayor
3	Oportunidad Menor
2	Amenaza Mayor
1	Amenaza Menor

Fuente: (David, 2008)

La asignación de porcentajes a cada Ítem que comprende la tabla 47, fue con el apoyo del gerente de la empresa, quien conoce de cerca la realidad de la empresa.

Tabla 48: Evaluación de Factores Externos

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS			
Factor externo clave	Ponderación (%)	Calificación	Total de ponderación
<u>OPORTUNIDADES</u>			
1. Demanda de productos de la empresa.	15%	4	0,60
2. Alto índice de Confianza del Consumidor.	13%	4	0,52
3. Alto crecimiento poblacional.	3%	3	0,09
4. Creación de la ley MYpe.	3%	3	0,09
5. Incremento de inversión privada en proyectos.	10%	4	0,40
6. Incremento de gasto público.	1%	3	0,03
7. Eliminación de barreras tecnológicas.	2%	3	0,06
8. Aumento de importaciones.	3%	3	0,09
	50%		1,88
<u>AMENAZAS</u>			
1. Empresas con mayor inversión e innovación tecnológica en el mercado.	12%	1	0,12
2. Inestabilidad económica.	10%	2	0,20
3. Aumento de los precios de productos.	5%	2	0,10
4. Incremento del tipo de cambio.	5%	1	0,05
5. Cambios en políticas gubernamentales.	2%	2	0,04
6. Incremento de población económicamente activa.	3%	2	0,06
7. Ingreso de competencia informal	2%	2	0,04
8. Incremento de inflación.	7%	1	0,07
9. Inseguridad ciudadana.	4%	2	0,08
	50%		0,76
TOTAL	100%		2,64

Fuente: Elaboración Propio

d. Análisis Interno de la Empresa

A continuación se realizara el reconocimiento interno de la organización, buscando de esta manera aprovechar oportunidades y minimizar amenazas.

Análisis Interno de la Organización (conocido como AMHOFIT)

Tabla 49: Lista de Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none">1. Posee clientela fidelizada, parte de los clientes actuales son antiguos, mantiene buenas relaciones comerciales.2. La empresa tiene financiamiento necesario para desempeñar las actividades.3. La empresa cuenta con diversos proveedores, mantiene buenas relaciones, cumple puntualmente con obligaciones, ganándose la confianza de los mismos.4. La empresa ofrece diversidad de productos de marcas reconocidas y bien posicionadas en el mercado peruano.5. Los precios de productos son accesibles al alcance de todos, son precios competitivos en el mercado, sus principales clientes son negocios minoristas.6. infraestructura física adecuada en la tienda como en almacén de mercadería.7. Las ventas han sufrido variaciones.8. Posee un ambiente con buen clima laboral.9. La empresa brinda seguridad a los clientes.	<ol style="list-style-type: none">1. No tienen un lugar propio.2. Actualmente la empresa carece de estructura orientada a procesos, por que la administración está realizando de manera funcional y de manera manual, obstaculizando el funcionamiento y operatividad de las actividades de la empresa.3. Ausencia de indicadores de gestión que permitan tener información oportuna que facilite la toma de decisiones, actualmente se basa en la experiencia de los directivos más no poseen un respaldo de información exacta.4. Posee un sistema automatizado recientemente instalado.5. Ausencia de capacitaciones al personal de atención al cliente.6. Déficit publicitario en la empresa.

Fuente: Elaboración Propio

“El análisis interno va permitir mostrar la situación actual de la empresa, en las diversas áreas funcionales: (A) Gerencia y administración; (M) Marketing y ventas, (O) Operaciones, (F) Finanzas y contabilidad, (H) Recursos humanos, (I) Sistemas de información y comunicaciones, y (T) Tecnología” (D’ALESSIO, 2013), la información fue extraída y adaptado del libro de Fernando D’Alessio, quien ha adaptado su libro a conocimiento de textos de otros autores. Es fundamental tener en cuenta el rol que cumplen los recursos que posee una organización porque ayudan a crear valor, esto vendría a ser la diferencia del valor del mercado y el costo de la organización.

Matriz EFI

“La matriz tiene la finalidad la evaluar los factores internos (EFI) de las organizaciones, esta son las fortalezas y debilidades relevantes de una empresa, también ofrecen la base para hacer una identificación y evaluación de la relación entre áreas “(David, 2008).

Para David (2008), la matriz EFI se desarrolla como sigue: se realiza una lista de factores internos registrados durante la evaluación interna del negocio, realiza ponderación a cada factor entre 0.0 a 1.0, asigna calificación de 1 a 4 para cada uno de factores, multiplica valores con cada ponderación y suma totales ponderados y calificados (p.198). Para aplicar la matriz EFI es necesario el juicio intuitivo de expertos del tema, es importante el entendimiento de los factores más relevantes. En la asignación de valores las fortalezas reciben calificación entre 3 y 4 y las debilidades entre 1 y 2.

Tabla 50: Niveles de Ponderación

Puntaje	Nivel de Calificación
4	Fortaleza Mayor
3	Fortaleza Menor
2	Debilidad Menor
1	Debilidad Mayor

Fuente: (David, 2008)

El puntaje en la organización el más alto posible es el 4.0; el más bajo es 1.0 y el promedio es 2.5. También se considera que los ponderados total por debajo de 2.5 es característica de organizaciones que presentan debilidad interna, además el puntaje sobre 2.5 indica una posición altamente fuerte.

Tabla 51: Factores Internos de la Empresa

EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS			
Factor interno clave	Ponderación (%)	Calificación	Total de ponderación
<u>FORTALEZAS</u>			
1. Clientes fidelizados.	10%	4	0,40
2. Disponibilidad de recursos.	4%	3	0,12
3. Diversidad de proveedores.	5%	3	0,15
4. Precios competitivos.	10%	4	0,40
5. Infraestructura física adecuada para tienda y el almacén.	4%	3	0,12
6. Buen clima laboral.	2%	3	0,06
7. Brinda seguridad a los clientes.	5%	3	0,15
8. Alianzas estratégicas.	10%	4	0,40
	50%		1,80
<u>DEBILIDADES</u>			
1. Ausencia de infraestructura propia.	5%	2	0,10
2. Ausencia de estructura orientada a procesos.	15%	1	0,15
3. Ausencia de indicadores de gestión empresarial.	15%	1	0,15
4. Inadecuado uso del sistema de ventas automatizado.	7%	1	0,07
5. Ausencia de capacitaciones al personal.	5%	2	0,10
6. Déficit publicitario en la empresa.	3%	1	0,03
	50%		0,60
Total	100%		2,4

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 52: Matriz de Análisis FODA

	DEBILIDADES (D)	FORTALEZAS (F)
	1. Ausencia de estructura orientada a procesos. 2. Ausencia de indicadores para el control de procesos. 3. Inadecuado uso del sistema de ventas. 4. Ausencia de capacitación del personal.	1. Clientes fidelizados. 2. Precios competitivos. 3. Implementación de sistema de ventas. 4. Alianzas estratégicas.
OPORTUNIDADES (O)	Estrategias (DO)	Estrategias (FO)
1. Demanda de productos. 2. Alto índice de Confianza del consumidor. 3. Incremento de inversión privada. 4. Aumento de importaciones.	✓ Desarrollo de servicios post-venta para incrementar demanda de la empresa y ventas además expandir el mercado. ✓ Establecer una gestión del proceso de la comercialización para fortalecer el crecimiento de la empresa.	✓ Sacar ventaja del buen posicionamiento de la empresa en el mercado. ✓ Ofrecer adecuado servicio al cliente haciendo uso de tecnología existente. ✓ Optimizar la cadena de compras para cumplir expectativas del cliente.
AMENAZAS (A)	Estrategias (DA)	Estrategias (FA)
1. Competencia con mayor inversión e innovación tecnológica. 2. Inestabilidad económica. 3. Incremento de la inflación. 4. Incremento de precios	✓ Promover la creación de estrategias de crecimiento para contrarrestar el ingreso de competencia y la inestabilidad económica. ✓ Mejorar el nivel de satisfacción del cliente.	✓ Capacitación al personal para mejorar la prestación de atención al cliente, para contrarrestar el ingreso de competencia e incremento de la inflación. ✓ Promover la comunicación interna en la organización.

Fuente: Elaboración Propio

Diseño de Procesos de Comercialización con Metodología para el análisis y diseño de procesos (PADM)

7.1. Etapa 01: Captura de Datos

7.1.1. Diagnosticar la Situación Actual del Proceso

Aplicadas las diversas técnicas de recolección de datos, se obtuvo los datos de la situación real de procesos que involucra la comercialización de la empresa, una vez identificados y definidos se ha procedido a levantar la información, teniendo conocimientos de los flujos que poseen las actividades que involucra cada sub-proceso, así proponer mejoras.

La comercialización, considerada base en toda empresa donde las actividades se encuentran estrechamente relacionadas a compra, venta, producción o comercialización de diversos bienes o productos, encargándose de realizar las planificaciones para que la empresa tenga éxito en el ámbito competitivo que se está inmersa, donde la competencia existe a gran escala.

La gestión operativa se refiere a las acciones realizadas en una empresa para lograr los objetivos propuestos. Las actividades que involucra la actividad comercial de la empresa son 3 procesos de acuerdo a rubro comercial de la organización, estos son: compras, almacenamiento y ventas.

Compras

Inicia con la solicitud de lista de productos ausentes en almacén de parte de encargada de compras, presentación de lista de producto a comprar a cargo de la impulsadora o mercaderistas de proveedores, verificar ausencia producto en almacén (a cargo de almacenero), actualmente los proveedores buscan la empresa para ofrecer productos a través de ejecutivo de ventas. Una vez contrastada la lista de productos con la de almacén existen (la cantidad mínima para pedir son los paquetes, esto varía según cantidad del paquete); se toma en cuenta el producto con mayor rotación identificado por impulsadoras del proveedor), luego se realiza la nota de compra con ayuda de catálogos de productos y ofertas, luego aprueban pedido de compra, negociación de pago y envío de productos, finalmente se solicita al ejecutivo de ventas del proveedor que envíe un E-mail corporativo y personal para confirmar envío de pedido.

Las compras para mantener stock son mensual (excepto Junio y diciembre, porque hacen inventario general), cuando existen pedidos puntuales se realiza de acuerdo pedido del cliente, el monto varía dependiendo el proveedor y las líneas de productos que ofrece, el monto es aproximadamente de 3 mil dólares hasta 15 mil dólares. La políticas de negociación son mutuas, tipo de pago es en letras, el 80% es en dólares porque son empresas importadoras (el plazo de pago es de 60 hasta 120 días) el 20% restante es el soles (el plazo de pago de letras son de 45 días).

Los involucrados son jefe de compra, almacenero, mercaderistas (impulsadora), en algunos casos vendedoras, el jefe de compra, basado en la antigüedad y experiencia que posee en el mercado decide que productos comprar, el momento de hacerlo y las cantidades que son necesarias.

De Almacenamiento

La mercadería se recibe en almacén, sin antes Recepcionar las guías de empresa transporte por parte del encargado de caja que se encuentre (ventas/compras, cajero), este asigna al almacenero a recibir los productos, antes debe generar un espacio, se aceptan la mercadería con previa verificación con guía de remisión de empresa transportista, donde especifica la cantidad de productos enviados.

Aceptada la mercadería pasa al almacén donde se verifica si el pedido es conforme a factura de proveedor, el 70 % de proveedores envían con la mercadería, esta se almacena en espacio disponible, después se informa a jefe de compra, luego se contrasta el documento de compra con guías de transportista por parte de Jefe de compra.

Posteriormente asignan precios a productos para después enviar facturas al área de contabilidad y TI donde realizan el registro. En el área de tecnología crean los códigos de producto e ingreso al sistema. Una vez registrados los productos los documentos se envían al área de contabilidad. La mercadería queda en almacén hasta ser requerida por los clientes

De ventas

Inicia con la recepción y atención de los clientes, presentación de características de productos, generación de proforma, acuerdo de precios, generación de boleta o factura de venta, negociar descuento y realizar el pago en caja, entrega de boleta/factura al almacenero para la separación de producto y armado de paquetes, en caso no existe el producto con especificaciones técnicas requeridas se compra el producto en las tiendas de aliados estratégicos, en caso no encontrar se entrega productos existentes y se comunica la ausencia del restante al cliente, se ofrece sustitutos caso contrario devuelve el dinero del producto ausente, en caso el cliente requiere el producto se hace pedido puntual a tres o cuatro día máximo. Los proveedores son 30 aproximadamente, finalmente se entrega el producto existente y se comunica el pedido puntual a realizar.

Factores Críticos De Comercialización

Los problemas identificados después del análisis son:

a. Proceso de compras

Ausencia de plan de compras y pedidos generados erróneamente.

Inadecuada asignación de tareas a involucrados del proceso.

Ausencia de comunicación con el área de contabilidad.

b. Proceso de Almacenamiento

Ausencia de responsable de almacenamiento.

Inadecuada control de mercadería para el ingreso almacén.

Recepción de pedidos inconformes.

Inadecuado registro de productos que ingresan al almacén.

Desconocimiento del inventario real que existe en almacén.

Existencia de productos defectuosos en almacén.

c. Proceso de Venta

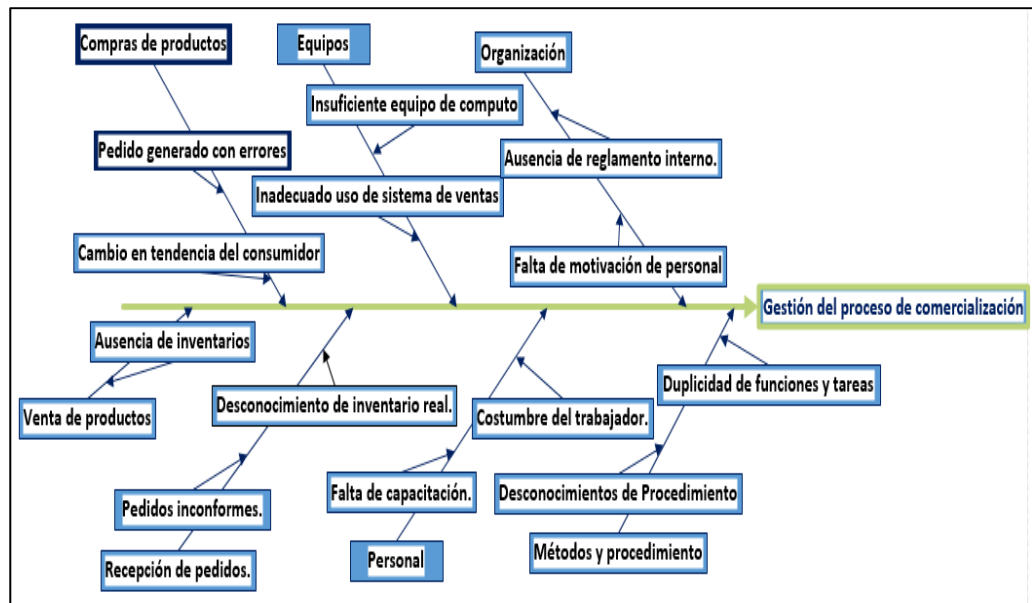
Ausencia de procesos establecidos.

Ventas anuladas por ausencia de productos.

Inadecuada asignación de roles del personal de ventas.

Ausencia de comunicación de políticas de precios y descuentos de parte de jefe de ventas hacia sus vendedoras.

Diagrama 01: Diagrama Causa - Efecto



Fuente: Elaboración Propio

Interpretación: para diagnosticar el escenario actual de los procesos que involucra la comercialización, se hizo uso del diagrama causa-efecto que está basado en Ishikawa k. (1943); donde se pudo identificar duplicidad de tareas, procedimientos inadecuados, ausencia de documentación para la comercialización, manual de procesos, y un inadecuada recepción de pedidos de proveedores.

7.2. Etapa 02: Modelado de Datos

7.2.1. Inventario de Procesos

Esta fase tiene como finalidad describir los procesos que actualmente desarrolla la empresa.

Tabla 53: Inventario de Procesos

TIPOS DE PROCESO	PROCESO	FASES	TAREAS
1. Gerencial (Proceso estratégico).	1.1. De Administración	1.1. Planificación	
		1.2. Organización	
		1.3. Dirección	
		1.4. Control	
2. Proceso operativos (comercialización)	2.1. De Compra.	2.1.1. Evaluar productos a comprar.	2.1.1.1. Solicitar lista de productos a comprar.
			2.1.1.2. Elaborar lista de productos a comprar.
			2.1.1.3. Presentar lista de productos a comprar.
			2.1.1.4. Recepcionar lista de producto a comprar.
			2.1.1.5. Verificar ausencia de productos
			2.1.1.6. Notificar existencia de productos.
			2.1.1.7. Informar ausencia de productos.
		2.1.2. Elaborar orden de compra	2.1.2.1. Revisar catálogos y ofertas.
			2.1.2.2. Elaborar orden de compra.
			2.1.2.3. Aprobar orden de compra
		2.1.3. Negociar acuerdos	2.1.3.1. Acordar forma de pago
			2.1.3.2. Recepcionar y verificar medio de envío
			2.1.3.3. Aceptar medio de envío.
	2.1.3.4. Solicitar otro medio de transporte		
	2.1.3.5. Recepcionar informe de la llegada de mercadería		
	2.1.3.6. Elegir medio de transporte		
	2.2. De almacenamiento de mercadería	2.2.1. Asignar responsable de recepción de mercadería	2.2.1.1. Recepcionar guías de remisión y facturas de empresa transporte
			2.2.1.2. Asignar almacenero a recibir mercadería.
			2.2.1.3. Entregar documentos de transporte (almacenero responsable)
		2.2.2. Recibir y almacenar mercadería	2.2.2.1. Generar espacio en almacén.
			2.2.2.2. Recepcionar y contrastar la mercadería con guía de remisión
			2.2.2.3. Aceptar la mercadería (firma).
			2.2.2.4. Negociar y acordar nuevo envío de mercadería
			2.2.2.5. Comunicar llegada de mercadería (inconforme/incompleto)
2.2.2.6. Informar a jefe de compra.			
2.2.2.7. Revisar guías de remisión.			

			2.2.2.8. Comunicar llegada de pedido inconforme e incompleto (proveedor).
			2.2.2.9. Solicitar factura a proveedor
			2.2.3. Asignar precios a productos.
			2.2.3.1. Recepcionar facturas
			2.2.3.2. Evaluar tipo de cambio y asignar precios.
			2.2.3.3. Emitir facturas, lista de precios al área contable y TI.
	2.3. De Venta y entrega del producto	2.3.1. Recepcionar y atender al cliente	2.3.1.1. Recepcionar al cliente.
			2.3.1.2. Generar lista de pedido y acordar precios.
			2.3.1.3. Consultar existencia de productos (almacenero).
			2.3.1.4. Ofrecer productos sustitutos.
			2.3.1.5. Generar boletas o facturas de venta.
		2.3.2. Negociar descuentos	2.3.2.1. Negociar descuento y pago de producto
			2.3.2.2. Entregar boletas/facturas de venta.
		2.3.3. Buscar y armar pedido.	2.3.3.1. Recepcionar boletas/facturas de venta.
			2.3.3.2 Separar productos en almacén.
			2.3.3.3. Informar ausencia de producto (caja).
			2.3.3.4. Solicitar compra de productos en aliados estratégicos
			2.3.3.5. Realizar compra de producto ausente.
			2.3.3.6. Informar ausencia de producto (cliente)
2.3.3.7. Armar paquete de pedido			
2.3.4. Realizar pedido puntual	2.3.3.8. Entregar mercadería al cliente.		
	2.3.3.9. Informar compra de producto (jefe de compra).		
2.3.4.1. Realizar pedido puntual	2.3.4.1. Realizar pedido puntual		
	2.3.4.2. Comunicar fecha llegada de productos		
3. Proceso de apoyo	3.1. De gestión de Recurso humano.	3.1.1. Buscar personal de trabajo.	3.1.1.1. Publicar avisos de puestos requeridos.
			3.1.1.2. Aceptar personal y puesta a prueba por una semana, con pago de pasajes y comida.
			3.1.1.3. Contratar al personal.
	3.2. De gestión de T.I	3.2.1. Monitoreo	3.2.1.1. Seguimiento al sistema comercial de empresa.
			3.2.2. Asignar códigos al producto.
		3.2.2.1. Crear y registro de código de producto en el sistema.	
3.2.2.2. Sincronizar el producto-código-precio.			

		3.2.3. Registrar Mercadería	3.2.3.1. Digitalizar las Facturas en sistema comercial
			3.2.3.2. Digitalizar precios al sistema del producto.
	3.3. De gestión Contable	3.3.1. Contabilidad	3.3.1.1. Ingresar Facturas en sistema comercial
			3.3.1.2. Programar pagos al proveedor.
			3.3.1.3. Realizar de pago a proveedores.
			3.3.1.4. Elaborar estados financieros de la empresa.
			3.3.1.5. Declarar y cumplir las obligaciones en SUNAT.
			3.3.1.6. Buscar financiamiento para la empresa.
			3.3.1.7. Cumplir las obligaciones financieras.
	3.4. De gestión de Crédito y cobranza	3.4.1. Pagar a proveedores y financiamientos	3.4.1.1. Cumplir obligaciones financieras y de proveedores.

Fuente: Elaboración propia.

7.2.2. Clasificación de Procesos

Proceso Estratégico

Es este proceso donde recae gran responsabilidad de planeación y direccionamiento de la empresa, es donde establecen las estrategias a seguir para cumplir las metas de la empresa, siempre tomando las mejores decisiones en beneficio de la colectividad.

Tabla 54: Proceso Estratégico

TIPOS DE PROCESO	PROCESO	FASES	TAREAS
1. Gerencial (Proceso estratégico).	1.1. De Administración	1.1. Planificación	
		1.2. Organización	
		1.3. Dirección	
		1.4. Control	

Fuente: Elaboración propia.

Proceso Operativo del Negocio

Proceso encargado de albergar cada actividad del negocio, se encargan de brindar un valor al negocio porque están interactuando directamente con el cliente para satisfacer sus perspectivas, estos son los procesos básicos de estudio y se detallan en la tabla 55.

Tabla 55: Proceso Operativos o de Negocio de Group Hnos. Delgado S.A.C

TIPOS DE PROCESO	PROCESO	FASES	TAREAS
2. Proceso operativos (comercialización)	2.1. De Compra.	2.1.1. Evaluar productos a comprar.	2.1.1.1. Solicitar lista de productos a comprar.
			2.1.1.2. Elaborar lista de productos a comprar.
			2.1.1.3. Presentar lista de productos a comprar.
			2.1.1.4. Recepcionar lista de producto a comprar.
			2.1.1.5. Verificar ausencia de productos
			2.1.1.6. Notificar existencia de productos.
			2.1.1.7. Informar ausencia de productos.
		2.1.2. Elaborar orden de compra	2.1.2.1. Revisar catálogos y ofertas.
			2.1.2.2. Elaborar orden de compra.
			2.1.2.3. Aprobar orden de compra
		2.1.3. Negociar acuerdos	2.1.3.1. Acordar forma de pago
			2.1.3.2. Recepcionar y verificar medio de envío
			2.1.3.3. Aceptar medio de envío.
			2.1.3.4. Solicitar otro medio de transporte
	2.1.3.5. Recepcionar informe de la llegada de mercadería		
	2.1.3.6. Elegir medio de transporte		
	2.2. De almacenamiento de mercadería	2.2.1. Asignar responsable de recepción de mercadería	2.2.1.1. Recepcionar guías de remisión y facturas de empresa transporte
			2.2.1.2. Asignar almacenero a recibir mercadería.
			2.2.1.3. Entregar documentos de transporte (almacenero responsable)
		2.2.2. Recibir y almacenar mercadería	2.2.2.1. Generar espacio en almacén.
2.2.2.2. Recepcionar y contrastar la mercadería con guía de remisión			
2.2.2.3. Aceptar la mercadería (firma).			
2.2.2.4. Negociar y acordar nuevo envío de mercadería			
2.2.2.5. Comunicar llegada de mercadería (inconforme/incompleto)			

			2.2.2.6. Informar a jefe de compra.
			2.2.2.7. Revisar guías de remisión.
			2.2.2.8. Comunicar llegada de pedido inconforme e incompleto (proveedor).
			2.2.2.9. Solicitar factura a proveedor
		2.2.3. Asignar precios a productos.	2.2.3.1. Recepcionar facturas
			2.2.3.2. Evaluar tipo de cambio y asignar precios.
			2.2.3.3. Emitir facturas, lista de precios al área contable y TI.
		2.3. De Venta y entrega del producto	2.3.1. Recepcionar y atender al cliente
	2.3.1.2. Generar lista de pedido y acordar precios.		
	2.3.1.3. Consultar existencia de productos (almacenero).		
	2.3.1.4. Ofrecer productos sustitutos.		
	2.3.1.5. Generar boletas o facturas de venta.		
	2.3.2. Negociar descuentos		2.3.2.1. Negociar descuento y pago de producto
			2.3.2.2. Entregar boletas/facturas de venta.
	2.3.3. Buscar y armar pedido.		2.3.3.1. Recepcionar boletas/facturas de venta.
			2.3.3.2 Separar productos en almacén.
			2.3.3.3. Informar ausencia de producto (caja).
			2.3.3.4. Solicitar compra de productos en aliados estratégicos
			2.3.3.5. Realizar compra de producto ausente.
		2.3.3.6. Informar ausencia de producto (cliente)	
2.3.3.7. Armar paquete de pedido			
2.3.3.8. Entregar mercadería al cliente.			
2.3.4. Realizar pedido puntual	2.3.4.1. Realizar pedido puntual		
	2.3.4.2 Comunicar fecha llegada de productos		

Fuente: Elaboración propia.

Proceso de Apoyo

En esta fase se encuentran los procesos que brindar como su nombre lo dice soporte al proceso tanto estratégicos como operativos de la organización, asimismo realizan intercambio de información de forma continua para el desarrollo de los procesos de la empresa.

Tabla 56: Proceso de Apoyo de Empresa Group Hnos. Delgado S.A.C.

3. Proceso de apoyo	3.1. De gestión de Recurso humano.	3.1.1. Buscar personal de trabajo.	3.1.1.1. Publicar avisos de puestos requeridos.
			3.1.1.2. Aceptar personal y puesta a prueba por una semana, con pago de pasajes y comida.
			3.1.1.3. Contratar al personal.
	3.2. De gestión de T.I	3.2.1. Monitoreo	3.2.1.1. Seguimiento al sistema comercial de empresa.
			3.2.2. Asignar códigos al producto.
			3.2.2.1. Crear y registro de código de producto en el sistema.
			3.2.2.2. Sincronizar el producto-código-precio.
			3.2.3. Registrar Mercadería
	3.2.3.1. Digitalizar las Facturas en sistema comercial		
	3.2.3.2. Digitar precios al sistema del producto.		
	3.3. De gestión Contable	3.3.1. Contabilidad	3.3.1.1. Ingresar Facturas en sistema comercial
			3.3.1.2. Programar pagos al proveedor.
			3.3.1.3. Realizar de pago a proveedores.
3.3.1.4. Elaborar estados financieros de la empresa.			
3.3.1.5. Declarar y cumplir las obligaciones en SUNAT.			
3.3.1.6. Buscar financiamiento para la empresa.			
3.3.1.7. Cumplir las obligaciones financieras.			
3.4. De gestión de Crédito y cobranza	3.4.1. Pagar a proveedores y financiamientos.	3.4.1.1. Cumplir obligaciones financieras y de proveedores.	

Fuente: Elaboración propia.

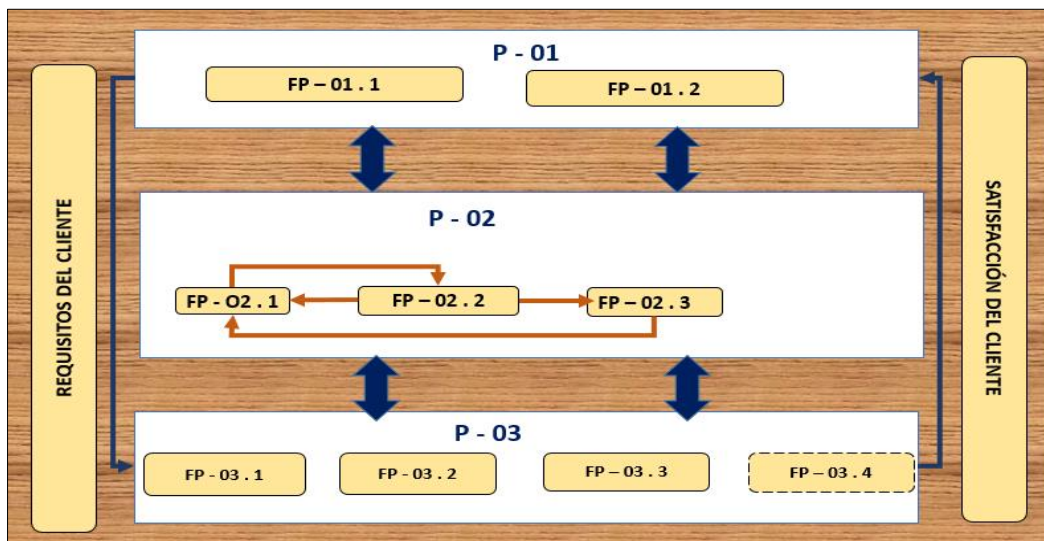
Elección de Notación para el Modelado

Para el modelamiento de procesos se va utilizar los estándares de diagramas, el objetivo del diseño es realizar el análisis de las características relevantes de cada proceso los cuales se describen a continuación: objetivos, roles, actividades e indicadores.

El objetivo del modelamiento es apoyar un normal desarrollo de las actividades que este involucra, ofrecer un eficiente servicio para atender al cliente mediante el diseño de proceso y el cumplimiento de los objetivos. El diseño es en base a la situación actual, servirá para realizar mejoras cuyo fin es colaborar con el control de procesos. Para el modelado se ha tomado como referencia el marco de trabajo del Business Process Management (BPM) con la notación del BP Business Process Model and Notation (BPMN).

La notación de BPMN brinda a las organizaciones la capacidad para comprender los procedimientos internos con una notación gráfica para tener la capacidad para comunicar los procesos de la empresa de forma estándar.

Figura 43: Leyenda de Procesos



Fuente: Elaboración propia

Tabla 57: Leyenda del mapa de procesos

Nombre de Macroproceso y proceso	Abreviatura	Código
1. Proceso estratégico (Gerencia)	P.E	P – 01
1.1. De administración	P.A	FP – 01-1
2. Proceso de Operativo (Comercialización)	P.O	P – 02
2.1. De Compra	C	FP – 02-1
2.2. De Almacenamiento	A	FP – 02-2
2.3. De Venta	V	FP – 02-3
3. Procesos de apoyo	P.A	P – 03
3.1. De gestión de Recurso Humano.	RR.HH	FP – 03 -1
3.2. De gestión de Tecnología de la información	T.I	FP – 03-2
3.3. De Gestión Contable	C	FP – 03-3
3.4. De Crédito y cobranza	C.C	FP – 03-4

Fuente: Elaboración propia

Determinación de Procesos

Los procesos seleccionados para el estudio han sido elegidos mediante la matriz de priorización, asignando un valor a cada proceso, considerando el aporte que brinda para lograr el cumplimiento de los objetivos, así elaborar recomendaciones que apoyen en el desempeño. La escala de calificación fue determinada con apoyo de directivos.

Tabla 58: Escala de Clasificación

Clasificación de Niveles	Descripción de Niveles	Valor
Muy alto	El proceso tiene muy alto incidente en el cumplimiento del objetivo estratégico.	5
Alto	El proceso tiene alto incidente en el cumplimiento del objetivo estratégico.	4
Medio	El proceso tiene mediano incidente en el cumplimiento del objetivo estratégico.	3
Bajo	El proceso tiene bajo incidente en el cumplimiento del objetivo estratégico.	2
Nulo	El proceso no incide en el cumplimiento del objetivo estratégico.	1

Fuente: Elaboración propio

Tabla 59: Matriz de Priorización de Procesos

	Mejorar las ventas.	Capacitación del personal.	Establecer gestión del proceso de comercialización.	Mejorar la comunicación interna.	Mejorar las compras.	Mejorar la satisfacción del cliente.	Expandir el mercado de la empresa.	Total
Compras	5	2	5	3	5	4	4	28
Almacenamiento	5	2	5	2	4	4	2	24
Ventas y entrega de pedido	5	2	5	3	2	5	4	26
Crédito y cobranza	3	2	3	1	2	1	2	14
Gestión contable	4	2	4	2	4	2	3	21
Gestión de TI	3	2	3	1	3	4	3	19
Selección y contratación del personal.	4	3	4	3	1	3	2	20

Fuente: Elaboración propia.

- ✚ La calificación asignada a cada uno de los procesos es según el aporte que este proceso brinda al cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización, buscando el desarrollo de la empresa.
- ✚ Cuando se califica con 5 a un proceso, significa que la realización de este proceso es esencial para lograr el objetivo establecido.
- ✚ Cuando se considera 4 es porque va tener una incidencia alta para cumplir con los objetivos
- ✚ También se ha considera 3, porque el desarrollo del proceso va incidir de manera positiva al objetivo.
- ✚ Cuando se consideró 2, es porque va brindar aporte significativo a la empresa.

El contenido plasmado en la matriz de priorización de proceso esta íntegramente respaldado por el gerente que conoce de cerca la realidad tanto interna como externa de la empresa. Los procesos que resultaron de aplicación primordial para el cumplimiento de los objetivos de la organización fueron el proceso de compra, almacenamiento y venta.

Tabla 60: Procesos Básicos de estudio

Código	Proceso	Puntuación
FP – 02. 1	Compras	28
FP – 02. 2	Almacenamiento	24
FP – 02. 3	Ventas y entrega de productos	26

Fuente: Elaboración propio.

7.2.3. Modelado de Procesos

Proceso que Involucra la Comercialización Actual

Nombre Empresa: Group Hnos. Delgado S.A.C.		La Comercialización		Código <i>FP-02-2016</i>
Elaborado por: LIZETH CRIOLLO LLACSAHUANGA. Analista de procesos.	Revisado por: Juan Delgado	Aprobado por: Juan Delgado	Fecha : 01/09/2016	
NOMBRE				
Comercialización (proceso operativo)				
DUÑO DEL PROCESO				
Empresa Group Hnos. Delgado S.A.C.				
OBJETIVOS				
Realizar los procesos necesarios (compra, almacenamiento y venta) para satisfacer las expectativas de los clientes.				
ALCANCE				
EMPIEZA	Evaluar productos a comprar. Elaborar orden de compra. Negociar acuerdos para la compra			
INCLUYE	Asignar responsable para recibir mercadería. Recibir y almacenar mercadería. Asignar precios al producto.			

TERMINA	Recepción y atención al cliente. Negociar descuentos Buscar y armar pedidos Realizar pedidos puntuales.
POLÍTICAS, LINEAMIENTOS Y REGLAS DE NEGOCIO	
<p>Actualmente en la empresa están ausentes las políticas, lineamientos y reglas de negocio documentados formalmente que garanticen el desarrollo del proceso que involucra la comercialización de la empresa. Las reglas de negocio están definidas pero no documentadas, estas son:</p> <p>Confirmación de orden de compra vía E-mail.</p> <p>Las compras se harán efectivas mediante el pago por letras.</p> <p>Las compras para mantener el Stock son mensual, considerando a los 30 proveedores que posee.</p> <p>La mercadería debe enviarse en la fecha establecida.</p> <p>Las facturas de compra deben ser enviadas con los transportistas.</p> <p>Los descuentos aplican para clientes del departamento de Lambayeque y de otros departamentos (variando por la procedencia).</p>	

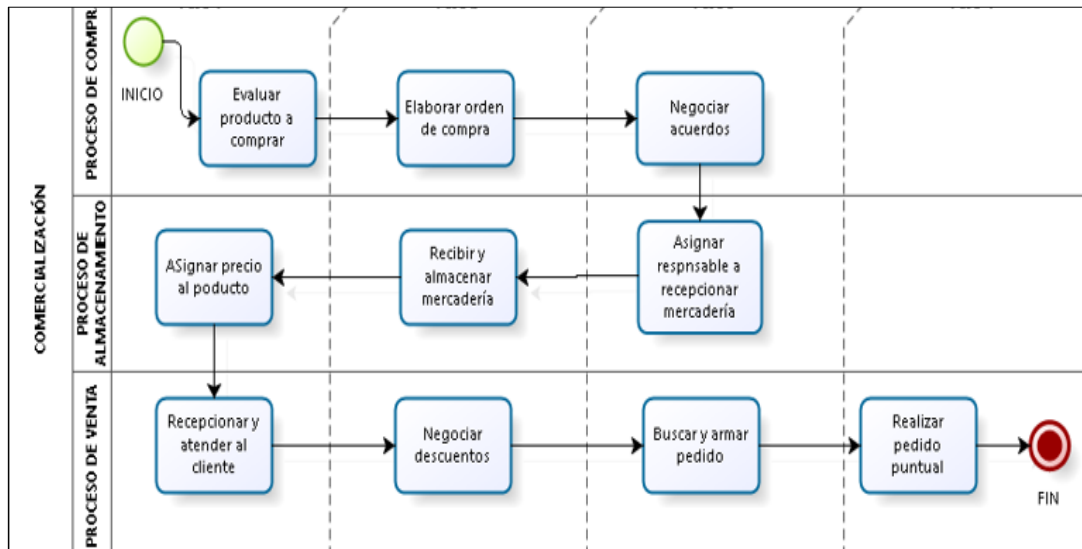
TAREAS	FASES DEL PROCESO	ÁREA
Evaluar productos a comprar.	Comprar los productos de empresa	Área de compras
Elaborar orden de compra.	Comprar los productos de empresa	Área de compras
Negociar acuerdos.	Comprar los productos de empresa	Área de compras
Asignar responsable a recibir mercadería.	Almacenar productos de empresa	Área de almacenamiento
Recibir y almacenar mercadería.	Almacenar productos de empresa	Área de almacenamiento
Asignar precios al producto.	Almacenar productos de empresa	Área de almacenamiento
Recepcionar y atender al cliente.	Vender los productos de la empresa.	Área de ventas

Negociar descuentos.	Vender los productos de la empresa.	Área de ventas
Buscar y armar pedidos.	Vender los productos de la empresa.	Área de ventas
Realizar pedidos puntuales.	Vender los productos de la empresa.	Área de ventas

PROVEEDORES	ENTRADAS
Mercaderistas	Lista de productos a comprar (mercaderistas de proveedor).
Proveedores	Catálogos y lista de promociones
Proveedores	Información de letras, correo electrónico de la empresa.
Proveedor	Facturas de compra.
Transportista	Guías de transporte.
SALIDAS	CLIENTES
Lista de pedido de productos a comprar	Jefe de compras
Órdenes de compra emitidas	Proveedores
Copia de orden de compra	Jefe de almacén

PROCEDIMIENTOS	REGISTROS
Registro de datos de proveedores.	Contrato de compra.
Tomar nota de productos a comprar.	Registro lista de productos
Anotar las especificaciones técnicas de productos a comprar.	Orden de compras
Escribir datos de orden de compra y generar la factura	Registro de la transacción del cliente en el sistema.
Recepcionar facturas de proveedores	Archivar y registrar la recepción de facturas.
RECURSOS	
Encargado de compras, encargado de ventas, encargado de almacén Computadoras, Acceso a Internet y Teléfono. Web.	

Diagrama 02: Diagrama Actual de Comercialización



7.2.3.1. Modelado del Proceso de Compra

El proceso de compra tiene mayor incidencia en el cumplimiento de objetivos, debe ejecutarse de manera óptima para satisfacer necesidades del cliente.

Nombre Empresa: Group Hnos. Delgado S.A.C.	Compras		Código <i>FPC – 02-1</i>
Elaborado por: Lizeth Criollo Llacsahuanga. Analista de procesos.	Revisado por: Dora Delgado	Aprobado por: Dora Delgado	Fecha : 01/09/2016
NOMBRE DEL PROCESO			
COMPRAS.			
DUEÑO DEL PROCESO			
ENCARGADO DE COMPRAS			
OBJETIVOS			
Llevar a cabo la compra de productos adecuados y tramitar la documentación para su envío.			
ALCANCE			
EMPI EZA	Recepcionar lista de productos a comprar de parte de Impulsadora de empresa proveedora)		

INCLUYE	<p>Contrastar existencia de productos a través de almaceneros.</p> <p>Elaborar orden de compra y requisitos con ejecutivo de ventas.</p> <p>Acordar el pago y envío de mercadería.</p> <p>Aprobar el orden de compra.</p> <p>Entregar orden de compra al ejecutivo de ventas.</p> <p>Confirmar orden de compra a proveedor vía E- mail.</p>
TERMINA	Recepcionar productos requeridos.
POLÍTICAS, LINEAMIENTOS, REGLAS DE NEGOCIO	
<p>Actualmente en la empresa están ausentes las políticas, lineamientos y reglas de negocio documentados de manera formal que garanticen el desarrollo del proceso de compra. Las reglas de negocio están definidas pero no documentadas: Confirmación de orden de compra vía E-mail, firma de guía de remisión para confirmar aceptación del producto.</p> <p>Las compras se harán efectivas mediante el acuerdo de pago de letras.</p> <p>Las compras para mantener el Stock son mensuales, con los 30 proveedores que posee.</p>	

TAREAS	FASES DEL PROCESO	ÁREA
Solicitar lista de productos a comprar	Evaluar productos a comprar	Área de compras
Elaborar lista productos a compra	Evaluar productos a comprar	Área de almacén
Presentar lista de productos	Evaluar productos a comprar	Área de compras
Recepcionar lista de productos a comprar	Evaluar productos a comprar	Área de compras
Verificar ausencia de productos	Evaluar productos a comprar	Área de almacén
Notificar existencia de productos	Evaluar productos a comprar	Área de compras

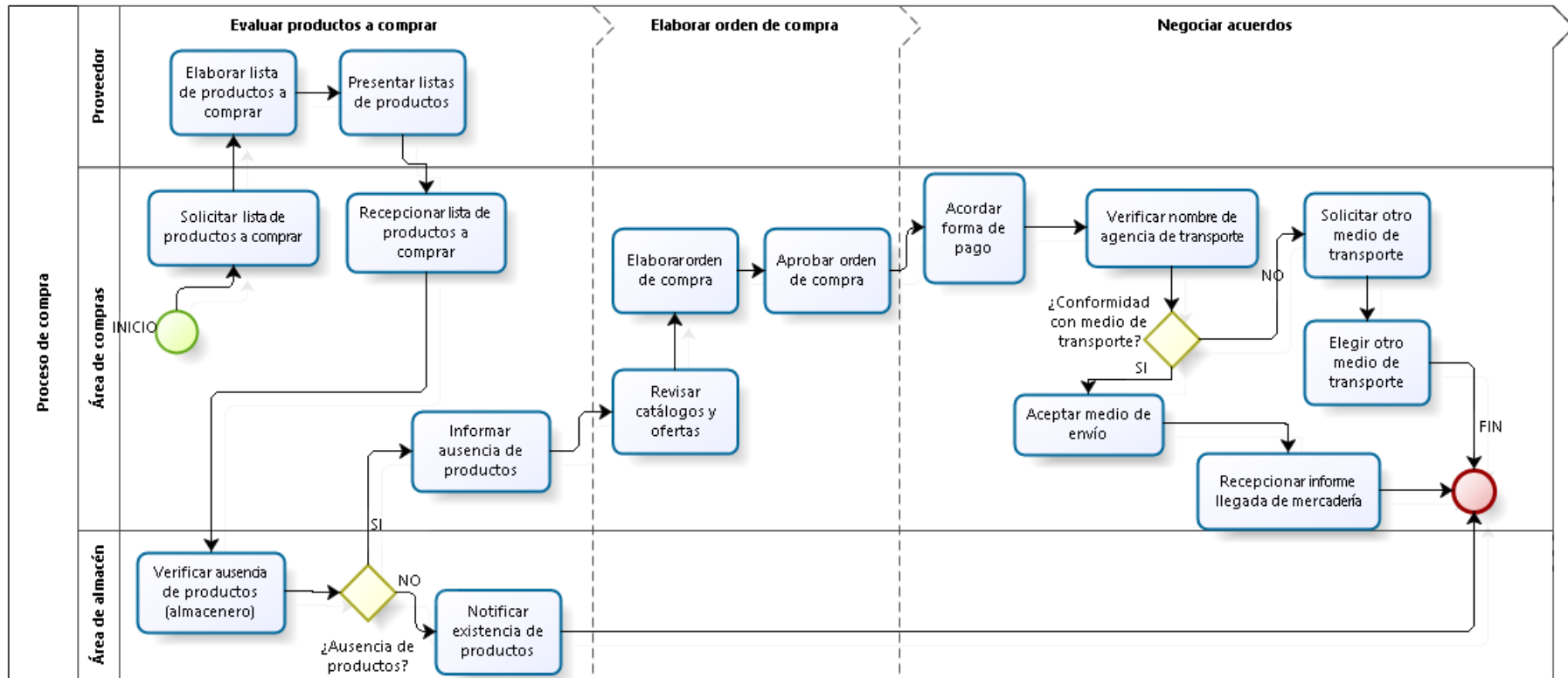
Informar ausencia de productos	Evaluar productos a comprar	Área de compras
Revisar catálogos y ofertas	Elaborar orden de compra	Área de compras
Elaborar orden de compra.	Elaborar orden de compra	Área de compras
Aprobar orden de compra	Elaborar orden de compra	Área de compras
Acordar forma de pago	Negociar acuerdos	Área de compras
Recepcionar y verificar el medio de envío	Negociar acuerdos	Área de compras
Aceptar medio de envío.	Negociar acuerdos	Área de compras
Solicitar otro medio de transporte)	Negociar acuerdos	Área de compras
Recepcionar informe llegada de mercadería	Negociar acuerdos	Área de compras
Elegir otro medio de transporte	Negociar acuerdos	Área de compras

PROVEEDORES	ENTRADAS
Mercaderistas	Lista de productos a comprar (mercaderistas de proveedor).
Mercaderistas	Especificaciones técnicas de productos.
Proveedores	Catálogos y lista de ofertas.
Proveedores	Información de letras y correo electrónico de la empresa.
Proveedor	Monto de compra generado con orden de compra.
Proveedor	Nombre de emp. Transportista de mercadería.
SALIDAS	CLIENTES
Lista de pedido de productos a comprar	Jefe de compras
Especificaciones técnicas de productos	Proveedores

Órdenes de compra	Proveedores
Copia de orden de compra	Jefe de almacén

PROCEDIMIENTOS	REGISTROS
Registrar datos de proveedores.	Registrar contrato de compra.
Tomar nota de diversos productos a comprar.	Registro de lista de productos
Anotar especificaciones técnicas de productos a comprar.	Registrar las ordenes de compras
Generar orden de compra y emitir boleta/factura.	Registrar datos del cliente,
RECURSOS	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Jefe compras. ❖ Encargado almacén. ❖ Jefe de ventas. ❖ Pc, Acceso a Internet, Correo y Web. 	

Diagrama 03: Diagrama Actual del Proceso de Compra



7.2.3.2. Modelado del Proceso de Almacenamiento

Nombre Empresa: Group Hnos. Delgado S.A.C.		Almacenamiento de mercadería		Código FP A- 02-2
Elaborado por: Lizeth Criollo Llacsahuanga. Analista de procesos.		Revisado por: Juan Delgado	Aprobado por: Juan Delgado	Fecha : 01/09/2016
NOMBRE DEL PROCESO				
Almacenamiento de mercadería.				
DUEÑO DEL PROCESO				
Encargado de almacenamiento				
OBJETIVOS				
Realizar el almacenamiento de los productos su posterior ubicación.				
ALCANCE				
EMPIEZA	Ordenar y hacer espacio en almacén.			
INCLUYE	Recepcionar factura y guía de transporte de proveedor y transportista. Recepcionar y contrastar la mercadería. Firmar la aceptación de mercadería. Asignar precios al producto.			
TERMINA	Recepcionar facturas de compra y lista de precios. Emitir facturas, guías y lista de precios a las áreas respectivas.			
Políticas, Lineamientos, Reglas De Negocio				
<ul style="list-style-type: none"> • El proveedor debe enviar la mercadería solicitada, en caso envía mercadería errónea, el gasto de transporte para el cambio debe cubrir el proveedor. • La mercadería debe enviarse en la fecha establecida, caso contrario tiene que pagar un monto de dinero de acuerdo al valor de mercadería. 				

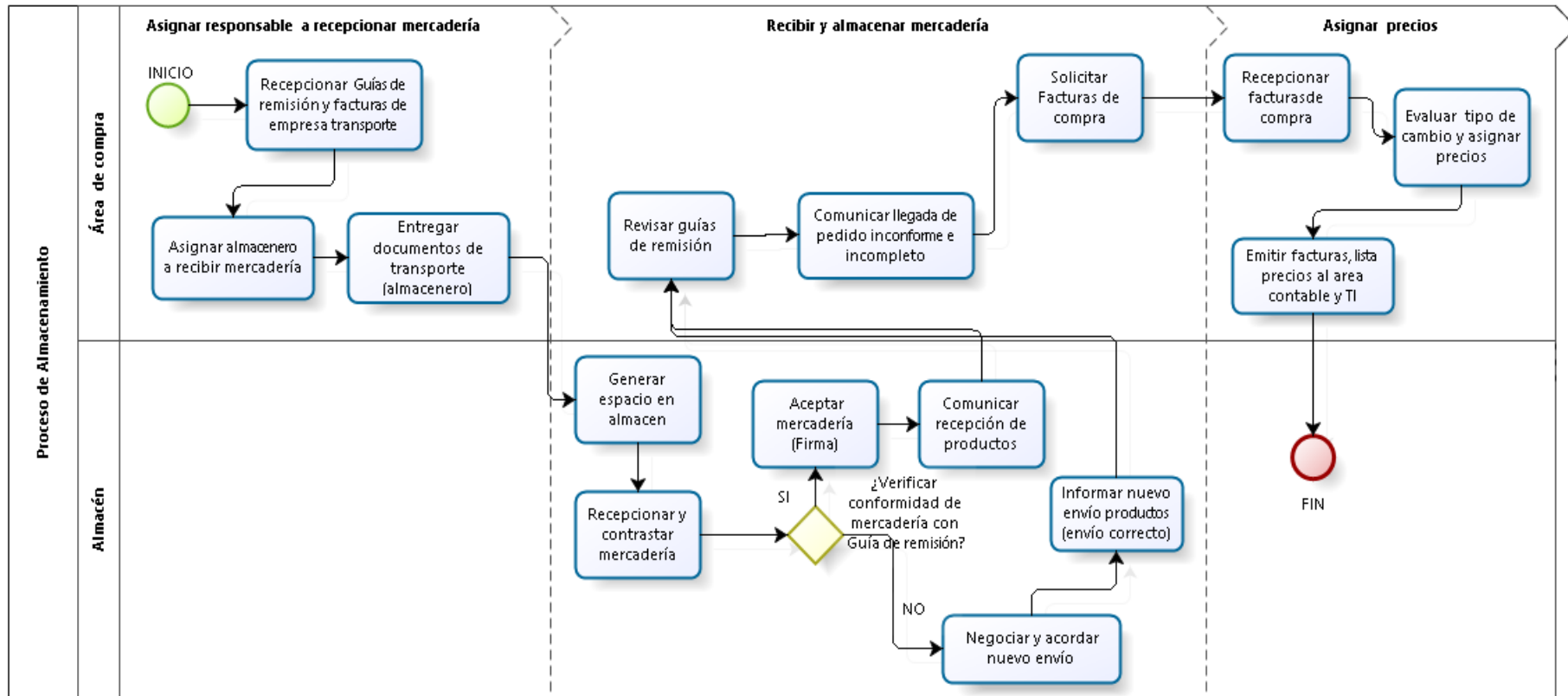
- Las facturas de compra y guías de remisión deben enviarlas con el transportista.

TAREAS	FASES DEL PROCESO	ÁREA
Recepcionar guías de remisión y facturas de empresa de transporte	Asignar responsable de recepción de mercadería	Compras
Asignar almacenero a recibir mercadería.	Asignar responsable de recepción de mercadería	Compras
Entregar documentos de transporte (almacenero responsable)	Asignar responsable de recepción de mercadería	Compras
Generar espacio en almacén	Recepción y almacenamiento de mercadería	Almacén
Recepcionar y contrastar mercadería	Recepción y almacenamiento de mercadería	Almacén
Aceptar mercadería (firma)	Recepción y almacenamiento de mercadería	Almacén
Negociar y acordar nuevo envío de mercadería	Recepción y almacenamiento de mercadería	Almacén
Comunicar llegada de mercadería (inconforme/incompleto)	Recepción y almacenamiento de mercadería	Almacén
Informar a jefe de compra	Recepción y almacenamiento de mercadería	Almacén
Revisar guías de remisión	Recepción y almacenamiento de mercadería	Almacén
Comunicar llegada de pedido inconforme e incompleto	Recepción y almacenamiento de mercadería	Compras
Solicitar factura a proveedor	Recepción y almacenamiento de mercadería	Compras
Recepcionar las facturas	Asignar precios a productos.	Compras
Evaluar tipo de cambio y asignación de precios	Asignar precios a productos.	Compras
Emitir facturas, lista de precios al área contable y TI	Asignar precios a productos.	Compras

PROVEEDORES	ENTRADAS
Jefe de compras	Orden de compra.
Proveedor	Facturas y guía de remisión de proveedor.
Empresa de transporte	Facturas y guía de remisión de transportista.
Proveedores	Productos adquiridos por la empresa
SALIDAS	CLIENTES
Informe de recepción de mercadería.	Jefe de compra y almacenero
Emisión de facturas para el área de compras	Área contable y compras
Informe de productos inexistentes en almacén	Área de compras
Lista de productos fallidos o erróneos	Jefe de compra

PROCEDIMIENTOS	REGISTROS
Verificar los productos recibidos.	Registrar conformidad de productos
Aceptar mercadería correcta	Firma de documento de aceptación.
Recepcionar facturas del proveedor	Archivar factura recibida
RECURSOS	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Jefe de compras. ❖ Encargado de almacén. ❖ Radio ❖ Lapiceros 	

Diagrama 04: Diagrama de Proceso de Almacenamiento



7.2.3.3. Modelado del Proceso de Venta

Nombre Empresa: Group Hnos. Delgado S .A.C.	Venta y entrega de producto		Código FP V– 02-3
Elaborado por: Lizeth Criollo Llacsahuanga. Analista De Procesos.	Revisado por: Juan Delgado	Aprobado por: Juan Delgado	Fecha: 01/09/2016
NOMBRE DEL PROCESO			
Venta y entrega			
DUEÑO DEL PROCESO			
Group Hnos. Delgado S.A.C.			
OBJETIVOS			
Atención oportuna y venta de productos que cumplen los requisitos y necesidades del cliente para lograr el crecimiento organizacional.			
ALCANCE			
EMPIEZ A	Recepcionar y atender al cliente por parte de las vendedoras que están libres en aquel momento.		
INCLUYE	Generar la proforma. Acordar el precio de productos. Ejecutar las ventas. Negociar descuento y pago de documento de venta. Buscar, separar y armar de pedido. Comprar productos de aliados estratégicos Realizar pedidos puntuales		

TERMINA	Entregar mercadería y documento de venta.
POLÍTICAS, LINEAMIENTOS, REGLAS DE NEGOCIO	
Actualmente la empresa no cuenta con políticas formales para realizar el proceso de venta.	
Las reglas que presentan son: los descuentos de 2% para clientes de Lambayeque y entre un 6% a 8% para clientes de otros departamentos. Las mismas que no se encuentran documentadas.	

TAREAS	FASES DEL PROCESO	ÁREA
Recepcionar al cliente	Recepción y atención al cliente	De ventas
Generar lista de pedido, acordar precio	Recepción y atención al cliente	De ventas
Consultar existencia de producto en almacén	Recepción y atención al cliente	De ventas
Ofrecer productos sustitutos	Recepción y atención al cliente	De ventas
Generar factura/ boleta de venta	Recepción y atención al cliente	De venta
Negociar descuento y pago de producto	Negociar descuentos	De venta
Entregar factura o boleta en caja	Negociar descuentos	De venta
Recepcionar boleta/factura en caja.	Buscar y armar pedidos	De ventas
Separar producto en almacén	Buscar y armar pedidos	De venta
Informar ausencia de producto (caja)	Buscar y armar pedidos	De venta
Solicitar compra de productos en aliados estratégicos.	Buscar y armar pedidos	De venta
Realizar compra de producto ausente.	Buscar y armar pedidos	De venta

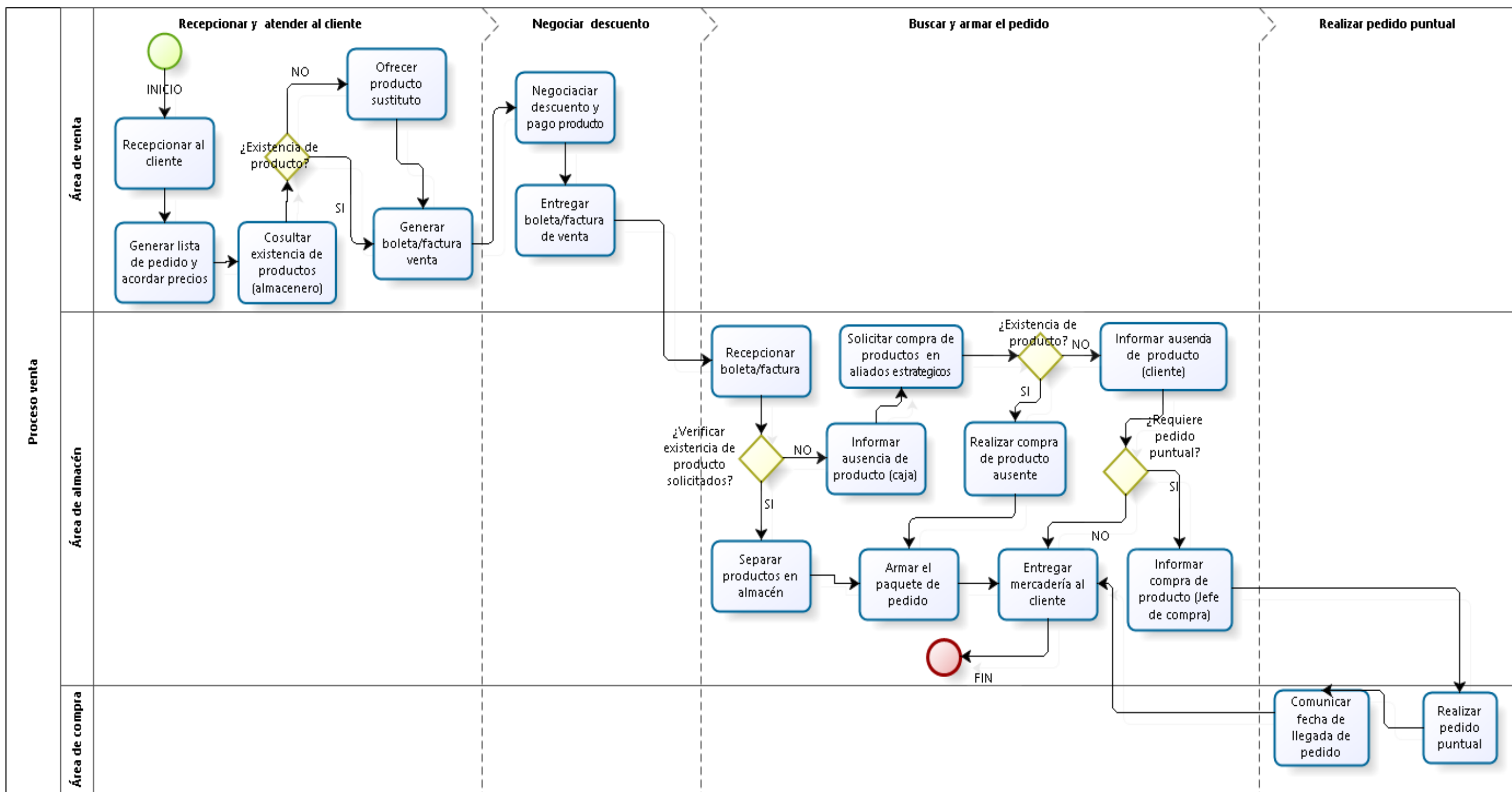
Informar ausencia de producto (cliente).	Buscar y armar pedidos	De almacén
Armar paquete de pedido.	Buscar y armar pedido	De almacén
Entregar mercadería al cliente.	Buscar y armar pedido	De almacén
Informar compra de producto (jefe de compra)	Buscar y armar pedido	De almacén
Realizar pedido puntual	Realizar pedido puntual	De almacén
Comunicar fecha de llegada del producto.	Realizar pedido puntual	

PROVEEDORES	ENTRADAS
Jefe de almacén	Reposición de productos
Clientes de la empresa	Lista de productos requeridos por el cliente
Almacén	Información de productos disponibles
Clientes	Datos generales de clientes
Clientes	Ingreso económico del monto vendido.
SALIDAS	CLIENTES
Precio y característica del producto	Clientes que acuden a empresa
Factura/ boleta por monto vendido	Clientes que acuden a empresa
Factura/ boleta para separar pedido.	Almacenero
Productos vendidos	Ciente de empresa

REGISTROS DE DOCUMENTOS
Facturas, Boletas, Proformas, Guías, y registro de cliente en el sistema.

REGISTROS DE DOCUMENTOS
Vendedoras,
Tablet, Radios y Teléfonos, Acceso a internet.
Facturas, Boletas y productos

Diagrama 05: Diagrama de Proceso de Venta y Entrega de Productos



Fuente: Elaboración Propia.

7.3. Etapa 03: Análisis y Evaluación de Procesos

Una vez identificados, documentados y analizados, los procesos que conforma la comercialización en Group Hnos. Delgado S.A.C, como resultado la empresa no posee manual de procesos donde explique las actividades a realizar y permita el control del proceso.

Esta fase verifica si el proceso ha estado descrito correctamente, por ello es vital el cumplimiento, al obviar esta fase podría obtenerse información inexacta o faltante, planteando ideas erróneas en la propuesta. El análisis está enfocado en tiempos, costos, recursos y tareas.

7.3.1. Análisis y Evaluación del Proceso de Compra

Group Hnos. Delgado S.A.C.		FLUJOGRAMA DE PROCESO COMPRAS					
	PROCESO	Compra de mercadería					
	N° DE EVENTOS MENSUALES	30					
	RECURSOS	Teléfono , radios, lapiceros					
		Acceso Internet					
	RESPONSABLE	Jefe de Compras, Caja, venta					
	Participantes del proceso	Almacenero, vendedoras, mercaderista					
N°	TAREAS	OBSERVACIONES (Minutos)					TIEMPO PROMEDIO
		1	2	3	4	5	
1	Solicitar lista de productos a comprar	3	4	2	4	2	3
2	Elaborar lista de productos a comprar	8	9	13	8	12	10
3	Presentar lista de productos requeridos	2	3	1	3	1	2

4	Recepcionar lista de productos solicitados	3	1	3	1	2	2
5	Verificar ausencia de productos	5	4	3	5	3	4
6	Notificar existencia de productos	2	3	2	2	1	2
7	Informar productos ausentes	5	2	4	1	3	3
8	Revisar de catálogos y ofertas	3	2	4	2	4	3
9	Elaborar orden de compra	10	14	11	13	12	12
10	Aprobar de orden de compra	0,5 5	2	1	0,4 5	1	1
11	Acordar forma de pago	3	4	3	3	2	3
12	Informar nombre de agencia de transporte	0,2 5	1	0,4 5	2,3	1	1
13	Solicitar otro medio de transporte	1	0, 5	1,2	0,3	2	1
14	Aceptar medio de envío	0,1	0, 4	0,2	0,5	0,3	0,30
15	Recepcionar informe llegada de mercadería	2,4 5	1, 5	3	0,5 5	2,5	2
16	Elegir medio de transporte	1,2 5	3	1,3	2	2,45	2
							51,30

Análisis de tiempos empleados para comprar mercadería

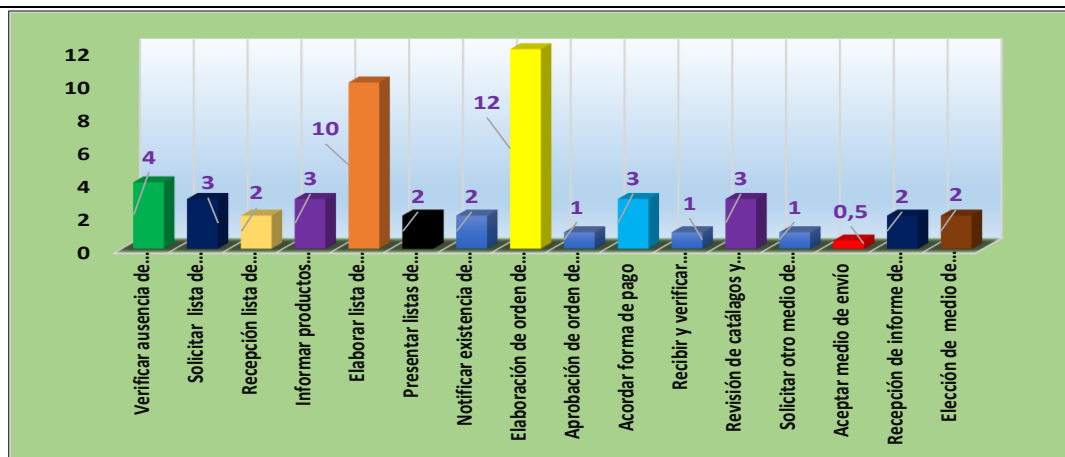
Evalúa tiempos empleados en cada tarea del proceso de compra, el análisis es en base a 30 compras mensuales que realiza la empresa (30 proveedores de la empresa) a continuación de detalla:

Nombre	Tiempo mínimo (m)	Tiempo máximo (m)	Tiempo promedio (m)	Tiempo total (m)
Proceso de compra	51,3	51,3	51,3	1329
Verificar ausencia de productos (almacenero)	4	4	4	120

Solicitar lista de productos a comprar	3	3	3	90
Recepcionar lista de productos a comprar	2	2	2	60
Informar productos ausentes	3	3	3	81
Elaborar lista de productos a comprar	10	10	10	300
Presentar listas de productos	2	2	2	60
Notificar existencia de productos	2	2	2	6
Elaboración de orden de compra	12	12	12	324
Aprobación de orden de compra	1	1	1	27
Acordar forma de pago	3	3	3	81
Recibir y verificar información medio transporte de envío	1	1	1	27
Revisión de catálogos y ofertas	3	3	3	81
Solicitar otro medio de transporte	1	1	1	9
Aceptar medio de envío	0,5	0,5	0,5	9
Recepción de informe de llegada de mercadería	2	2	2	36
Elección de medio de transporte	2	2	2	18

Las tareas que involucra el proceso de compra requieren de un tiempo promedio de 1329 minutos para los 30 eventos mensuales, con un tiempo promedio de 51, 30 minutos por una compra actualmente.

Análisis de tiempo de tareas del proceso de compras



De las 16 tareas del proceso, más tiempo requiere elaborar orden de compra con 12 minutos, seguido de elaborar lista de productos ausentes con 10 minutos y también la verificar ausencia de productos con 4 minutos.

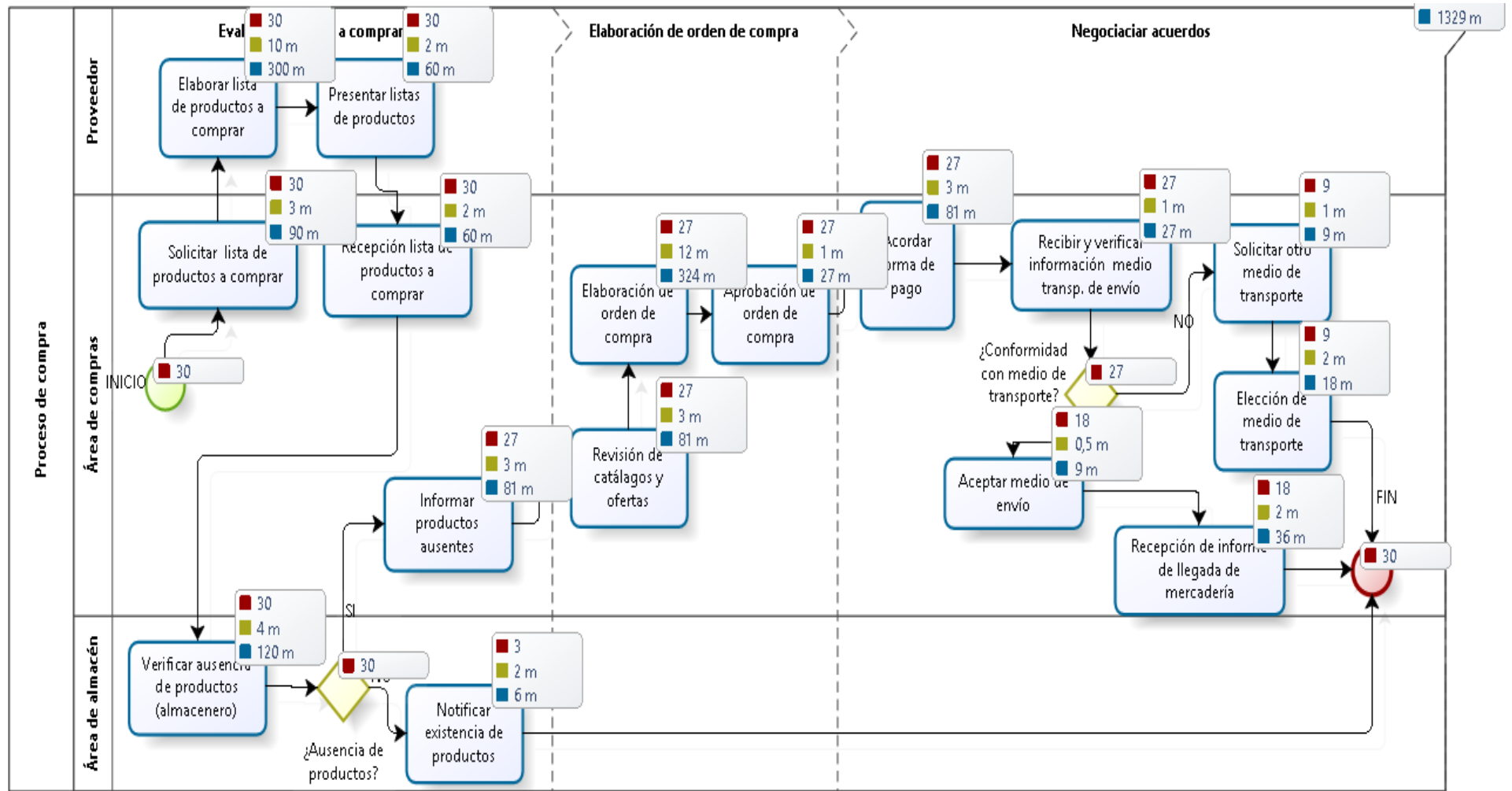
Recursos y costos

Los costos descritos son del personal de la empresa que participan en el proceso, el cual está mal asignado según el análisis realizado.

Personal de trabajo	Cantidad	Costo mensual	Costo diario	Costo por hora	Costo x min.
Jefe compras, caja y ventas	1	1200	40,00	5,00	0,083
Almacenero	1	850	28,33	3,54	0,059
Vendedora	1	750	25	3,13	0,052
Mercaderistas					

Recurso	Uso	Costo fijo total	Costo unitario total	Costo total
Jefe de compras. Caja. Ventas	2,04 %	11160	73,58	11233,58
Almacenero	1,23 %	2464,71	31,33	2496,04
Vendedora	0,48 %	1805	10,80	1815,80
Mercaderistas	0,83 %	0	0	0
		15429,71	115,71	15545,42

Diagrama 06: Análisis de Tiempos de Proceso de Compra



Fuente: Elaboración Propio

7.3.2. Análisis y Evaluación del Proceso de Almacenamiento

Group Hnos. Delgado S.A.C.		Flujograma del proceso de almacenamiento					
Observaciones							
	Semana 01	Semana 02	Semana 03	Semana 04	Promedio		
N°	5	4	5	6	5		
Anteriormente se ha descrito los eventos que se realizan por semana.							
	Proceso	Almacenamiento de mercadería					
	N° DE EVENTOS	5 eventos semanales					
	RECURSOS	Teléfono, Radios					
	RESPONSABLE	Jefe de Compras, ventas, Caja					
	Participantes	Almacenero					
N°	TAREAS	OBSERVACIONES (Minutos)					TIEMPO PROMEDIO
		1	2	3	4	5	
1	Recepcionar Guías, facturas empresa transporte	0,25	0,45	0,5	0,30	0,35	0,30
2	Asignar almacenero a recibir mercadería	0,55	1	1	0,45	2	1
3	Entregar documentos al almacenero	1,00	2	0,5	1,00	0,5	1
4	Generar espacio en almacén	8	10	11	12	9	10
5	Recepcionar y contrastar cantidad de mercadería	8	10	6	9	7	8
6	Aceptar mercadería (firma)	0,2	0,15	0,45	0,3	0,4	0,30
7	Informar nuevo envío productos (jefe compra)	1,3	3	1	2	3	2
8	Comunicar recepción productos (jefe compra)	0,3	0,45	0,4	0,2	0,15	0,30
9	Negociar y acordar nuevo envío	2	3	2,3	4	4,3	3
10	Revisar guías de remisión	1	2	1	0,30	1	1
11	Comunicar llegada pedido inconforme (proveedor)	3	6	6	7	3	5
12	Solicitar Facturas de compra	3,00	1	3,30	2	1	2

13	Recepcionar facturas de compra	2	1	1	0,4	1	1
14	Evaluar tipo de cambio y asignar precios	4	7	3	8	5	10
15	Emitir facturas, lista precios (contabilidad, TI)	1,3	1	0,4	2	0,5	1
							46,3

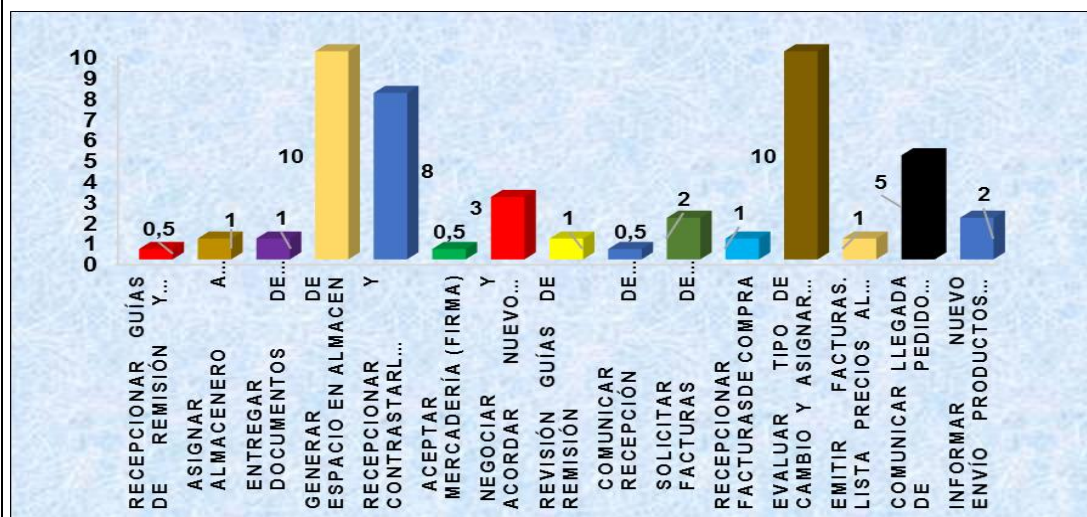
En la tabla anterior se describe los tiempos necesarios por tarea del almacenamiento

Análisis de tiempo para realizar el almacenamiento de mercadería

Nombre	Tiempo mínimo (m)	Tiempo máximo (m)	Tiempo promedio (m)	Tiempo total (m)
Proceso de Almacenamiento	46,3	46,3	46,3	215,5
Recepcionar Guías de remisión y facturas de empresa transporte	0,5	0,5	0,5	2,5
Asignar almacenero a recibir mercadería	1	1	1	5
Entregar documentos de transporte (almacenero)	1	1	1	5
Generar de espacio en almacén	10	10	10	50
Recepcionar y contrastar mercadería la	8	8	8	40
Aceptar mercadería (Firma)	0,5	0,5	0,5	1,5
Negociar y acordar nuevo envío	3	3	3	6
Revisar guías de remisión	1	1	1	5
Comunicar recepción de productos	0,5	0,5	0,5	1,5
Solicitar Facturas de compra	2	2	2	10
Recepcionar facturas de compra	1	1	1	5
Evaluar tipo de cambio y asignar precios	10	10	10	50
Emitir facturas. lista precios al área contable y TI	1	1	1	5

Comunicar llegada de pedido inconforme e incompleto	5	5	5	25
Informar nuevo envío productos (envío correcto)	2	2	2	4

El tiempo requerido por evento es de 46.30 minutos aproximadamente, con un total de 215,3 minutos para los 5 eventos semanales.



Las tareas del proceso de almacenamiento son 15, donde generar espacio en almacén requiere 10 minutos, seguido de Recepcionar y contrastar mercadería con 8 minutos respectivamente, y asignar precios requiere de 10 minutos.

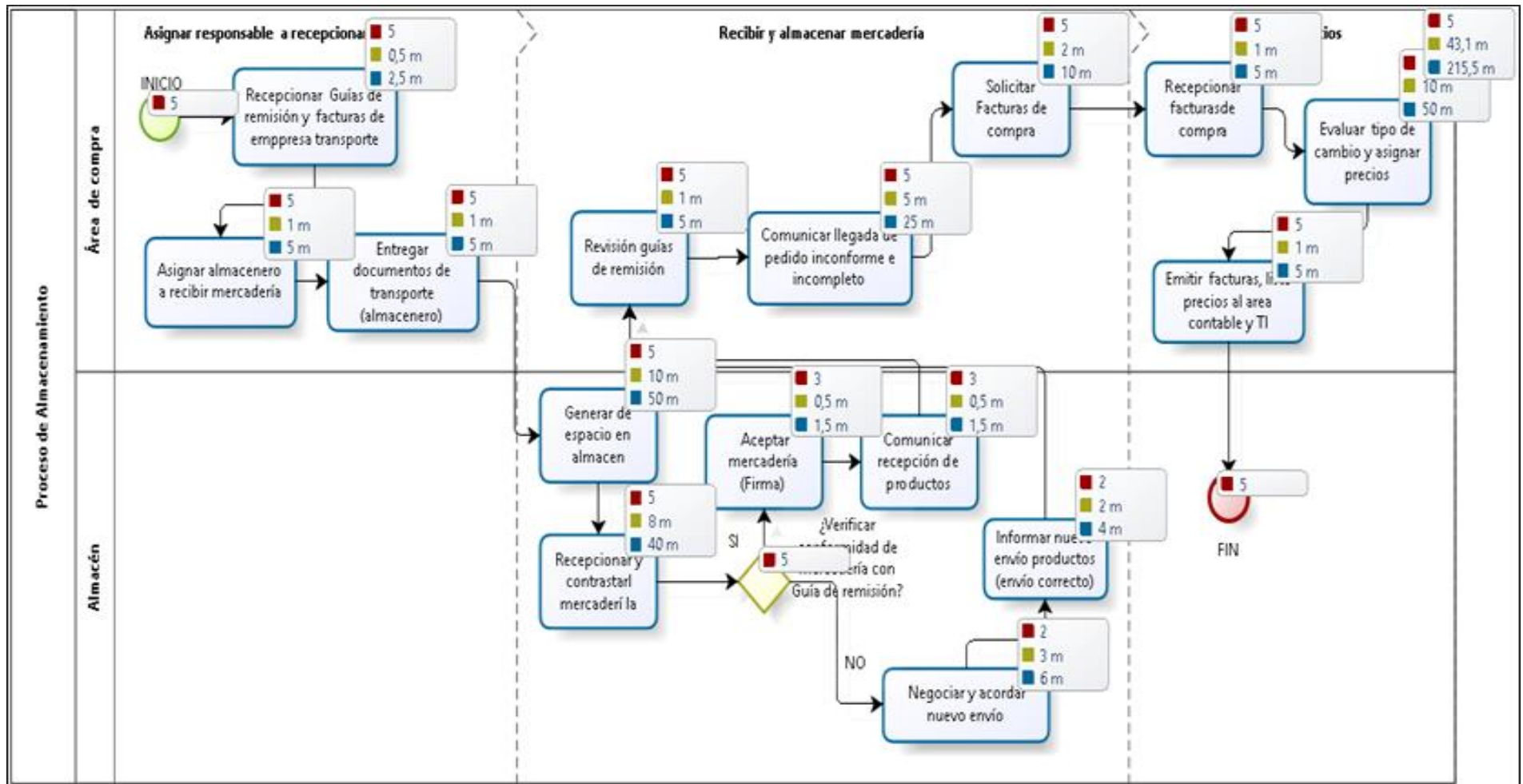
Recursos y Costos

Puesto	Costo mensual	Costo diario	Costo por hora	Costo por minuto
Almacenero	850	28.33	3.54	0.059
Jefe de compra, caja y venta	1200	40.00	5	0.083

Costos por recursos

Recurso	Uso	Costo fijo total	Costo unitario total	Costo total
Jefe de compra. caja y venta	0,26%	1800	9,4	1809,4
Almacenero	0,23%	566,6	5,8	572,4
		2366,6	15,2	2381,8

Diagrama 07: Análisis de Tiempos de Proceso de Almacenamiento



Fuente: Elaboración Propia.

7.3.3. Análisis y Evaluación del Proceso de Venta

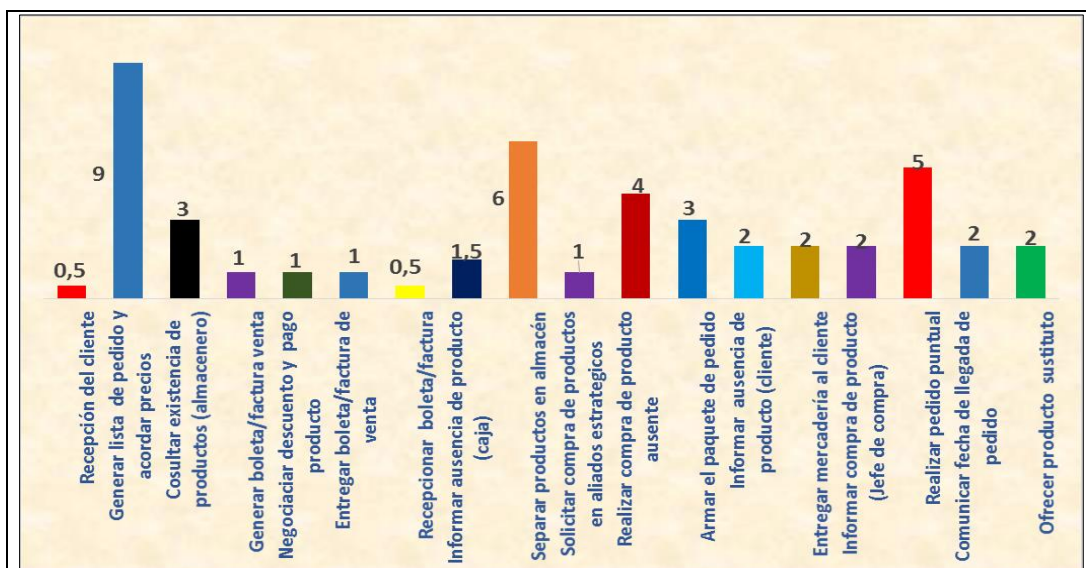
Group Hnos. Delgado S.A.C.		Flujograma de proceso de ventas					
Tiempos empleado por evento según observación al proceso							
	Proceso	Venta y entrega de mercadería					
	N° DE EVENTOS	75 eventos diarios					
	RECURSOS	Tablets, computadora, impresora, Teléfono, Radios. Servicio POS, Sistema Comercial Facturas, Boletas, Proformas, guías.					
	RESPONSABLE	Jefe de ventas, caja					
	PARTICIPANTES	Vendedoras, almaceneros y jefe de compras, caja y venta					
N°	ACTIVIDADES	OBSERVACIONES (Minutos)					TIEMPO PROMEDIO
		1	2	3	4	5	
1	Recepcionar al cliente	0,25	0,20	0,30	0,40	0,35	0,30
2	Generar lista de pedido y acordar precios	11	9	7	10	8	9
3	Consultar existencia de productos (almacenero)	4	2	3,20	4,10	2	3
4	Ofrecer productos sustituto	2	3	2	1	2	2
5	Generar factura/boleta de venta	0,55	2	1	1,25	0,30	1
6	Negociar descuento y pagar producto	1	1,30	0,4	2	0,55	1
7	Entregar boleta/factura de venta	1	1,2	1	0,4	1,40	1
8	Recepcionar boleta/factura	0,2	0,3	0,25	0,30	0,45	0,30
9	Separar productos en almacén	7	8	5	6	4	6
10	Armar el paquete de pedido	3,30	2,2	4	3	2,50	3
11	Informar ausencia de producto (caja)	2	1	0,30	1,20	2	1,30
12	Solicitar compra producto en aliados estratégicos	1	0,55	2	0,45	1	1

1 3	Realizar compra de producto ausente	3,5 5	5	4	3	4,4 5	4
1 4	Informar ausencia de producto (cliente)	2	3	2	1	2	2
1 5	Entregar mercadería al cliente	2	1	3,5 0	0,5	3	2
1 6	Informar compra de productos ausentes (jefe compras)	2	3	2	1	2	2
1 7	Realizar pedido puntual	6	5	3	4	7	5
1 8	Comunicar fecha de llegada productos	2	3	1	2	2	2
							46,30

Análisis de tiempos empleados para proceso de venta

Nombre	Tiempo mínimo (m)	Tiempo máx. (m)	Tiempo promedio (m)	Tiempo total (m)
Proceso venta	46,3	46,30	46,30	3400
Recepcionar al cliente	0,5	0,5	0,5	37,5
Generar lista de pedido y acordar precios	9	9	9	675
Consultar existencia de productos (almacenero)	3	3	3	225
Generar boleta/factura venta	1	1	1	75
Negociar descuento y pago producto	1	1	1	75
Entregar boleta/factura de venta	1	1	1	75
Recepcionar boleta/factura	0,5	0,5	0,5	37,5
Informar ausencia de producto (caja)	1,5	1,5	1,5	12
Separar productos en almacén	6	6	6	402
Solicitar compra de productos en aliados estratégicos	1	1	1	8
Realizar compra de producto ausente	4	4	4	20
Armar el paquete de pedido	3	3	3	216
Informar ausencia de producto (cliente)	2	2	2	6
Entregar mercadería al cliente	2	2	2	150
Informar compra de producto (Jefe de compra)	2	2	2	6
Realizar pedido puntual	5	5	5	15
Comunicar fecha de llegada de pedido	2	2	2	6
Ofrecer producto sustituto	2	2	2	22

Las tareas que involucra el proceso requieren de 3400 minutos para los 75 eventos diarios, con tiempo promedio de 46,30 por cada venta.



De las 18 tareas que involucra el proceso de ventas, la actividad con más tiempo es generar lista de pedidos y acordar precios con 9 minutos, seguido de separar productos en almacén con 6 minutos, y realizar pedido puntual con 5 minutos.

Costos y recursos

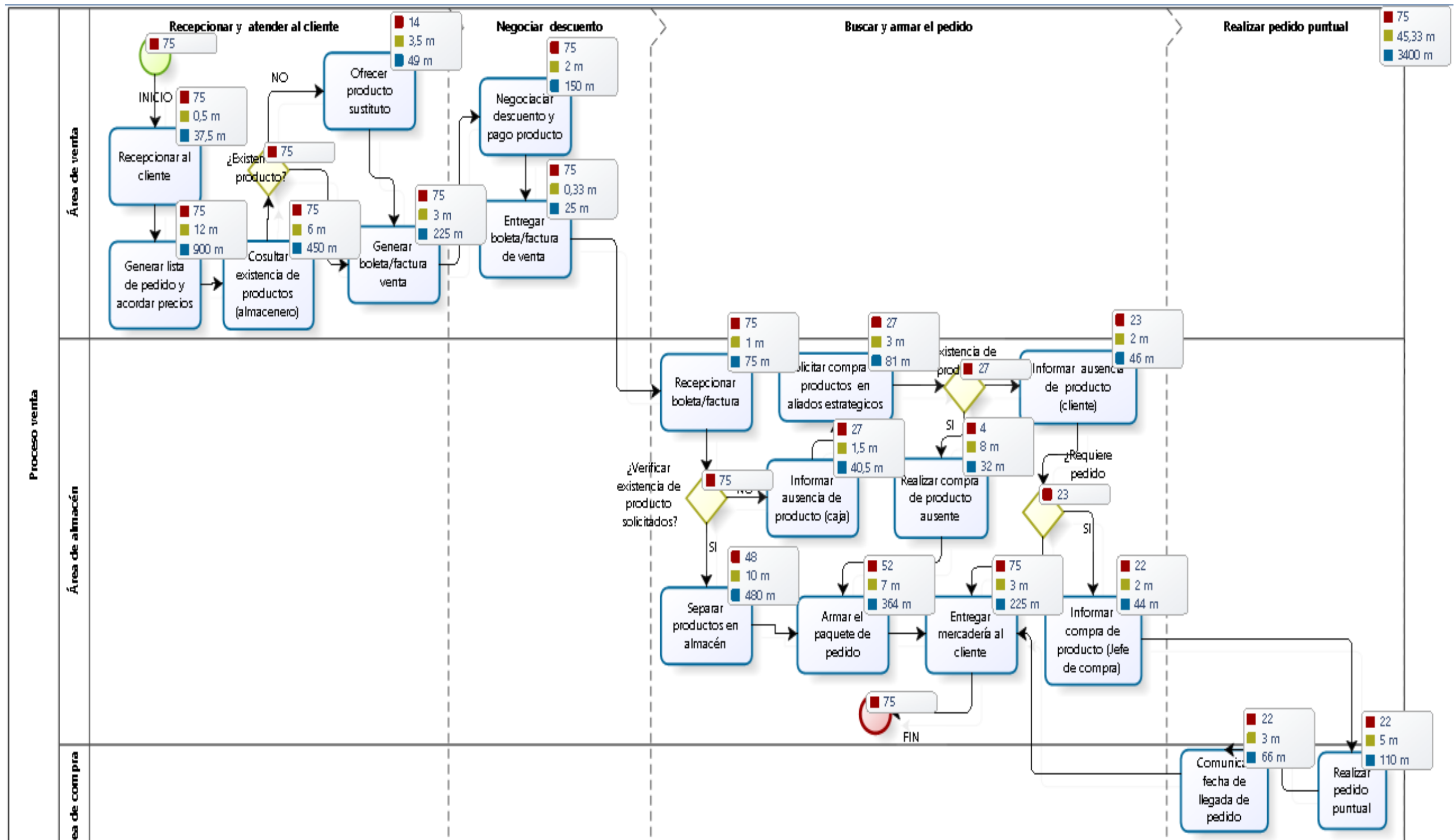
Puesto	Costo mensual	Costo diario	Costo por hora	Costo por minuto
Vendedoras	750	25.00	3.13	0.052
Almacenero	850	28.33	3.54	0.059
Jefe de ventas, caja	1200	40.00	5	0.083
Jefe de compras	1200	40.00	5	0.083

Los recursos descritos son necesario para realizar las ventas diarias en empresa.

Recurso	Uso	Costo fijo total	Costo unitario total	Costo total
Vendedora	0,86%	8525	57,83	8582,83
Almacenero	1,21%	10676,64	61,09	10737,73
Jefe de venta. Caja	0,25%	4040	9,08	4049,08
Jefe de compra. caja y venta	0,21%	3160	7,42	3167,42
		26401,64	135,42	26537,06

Según el análisis, existe una sobrecarga de tareas con el almacenero, el costo para realizar las 75 tareas al día es de 26 537 soles respectivamente.

Diagrama 08: Análisis de Tiempos de Proceso de Venta



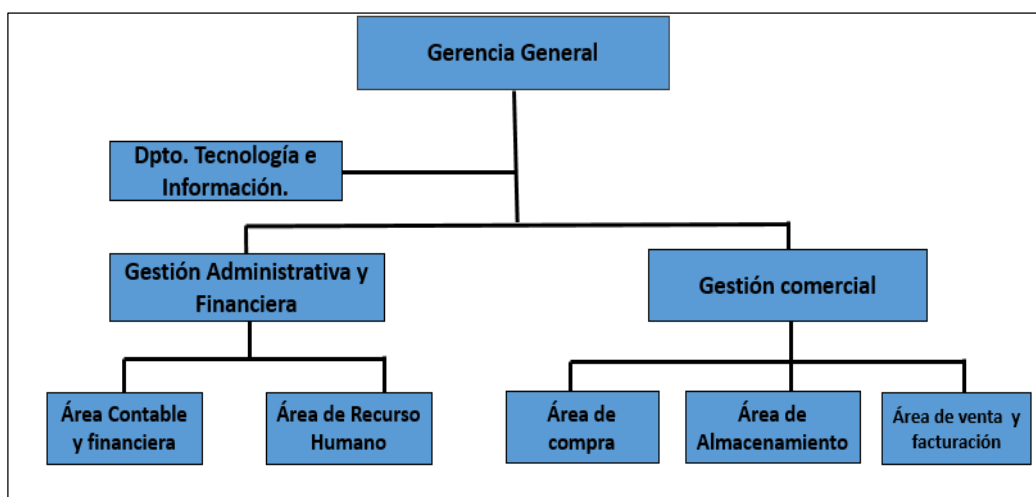
Fuente: Elaboración Propio

7.4. Etapa 04: Rediseño y Propuesta de Mejora

En cada empresa es necesario tener una estructura orgánica que contribuya con una correcta gestión. El diseño de la estructura facilita a la alta gerencia poder identificar el talento humano necesario que la empresa requiere contratar. Llegando a la conclusión, una eficiente planificación de la estructura orgánica asegura la presencia de recurso humano calificado en la organización, apoyando al cumplimiento de metas establecidas.

Es importante que las responsabilidades estén bien definidas para cada miembro de la empresa. La estructura orgánica propuesta se describe a continuación:

Figura 44: Estructura Orgánica Propuesta a Group Hnos. Delgado S.A.C



Fuente: Elaboración Propio

7.4.1. Propuesta de Mapa de Procesos

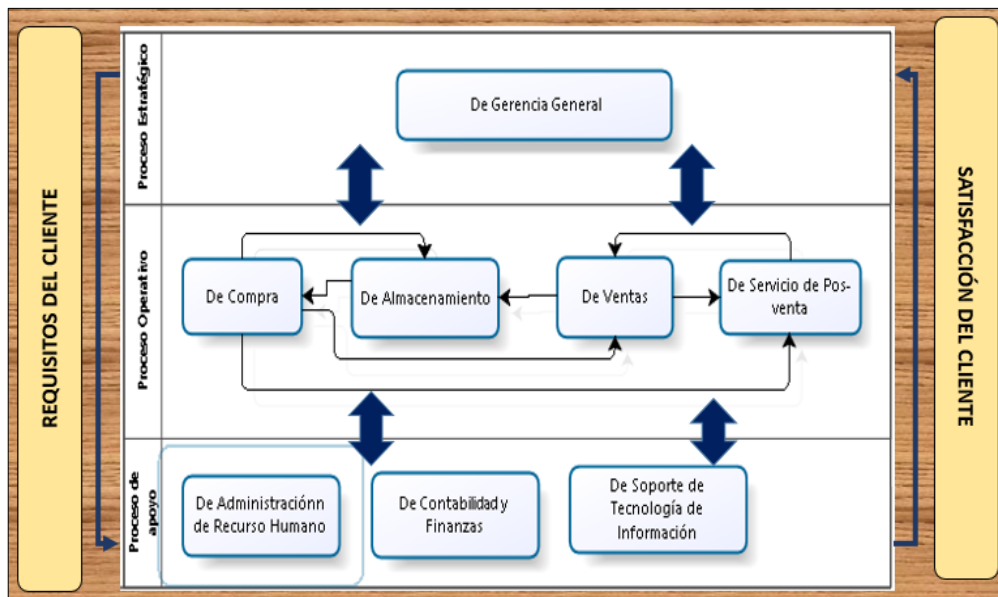
Una vez definida la estructura orgánica que se adapta a la empresa de acuerdo a las áreas que posee y actividades que desarrolla, se presenta mapa de procesos. Como primer paso para adaptar un enfoque cimentado en los procesos en una organización para la gestión, los procesos deben aparecer en la estructura de procesos que forman el sistema de gestión.

El mapa de procesos va ser base y guía para la propuesta de los procesos principales que se deben manejar en la empresa, también se van a proponer actividades y procesos que la empresa en su gestión tradicional no las manejaba,

que resultan importantes para el correcto desarrollo de la operatividad de la empresa y su control.

El mapa de procesos se ha elaborado mediante el análisis del escenario actual de la organización el cual se explica en la fase 01. Para elaborar el mapa de procesos se han considerado los procesos estratégicos, claves y de apoyo que posee la organización.

Figura 45: Propuesta de Mapa de Proceso para Group Hnos. Delgado S.A.C



Fuente: Elaboración Propio

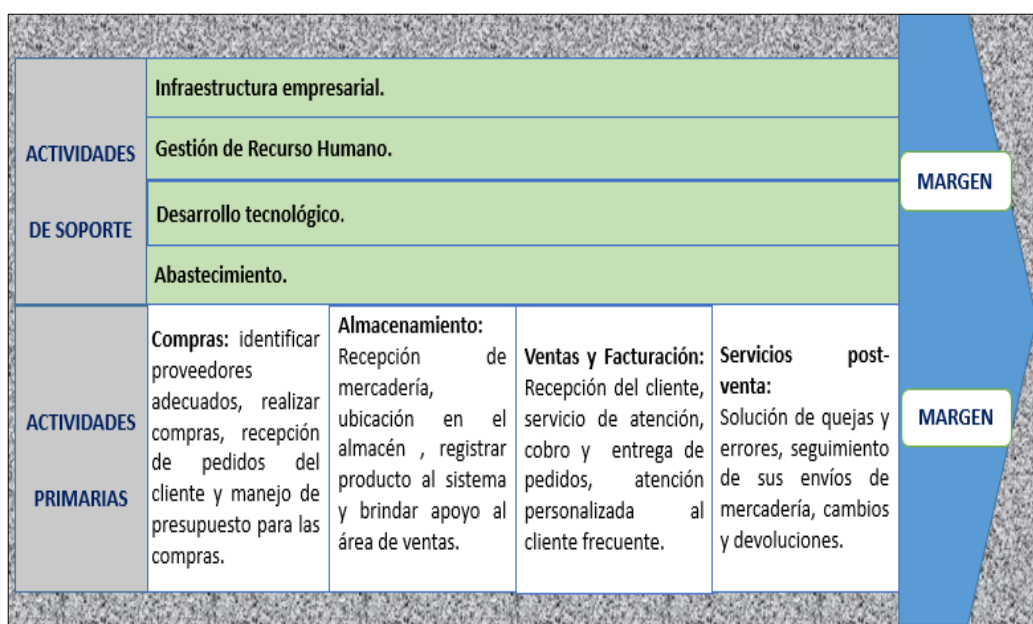
Propuesta de Cadena de Valor

Actualmente, rodeados de un mundo globalizado con mucha competencia, por ello se debe enfocar fundamentalmente en la cadena de valor, siendo necesario saber las actividades que efectúa la empresa.

Para conocer a profundidad la organización, es necesario que la empresa se preocupe por estudiar el beneficio de las actividades que favorecen el desempeño: innovaciones o interacciones entre actividades del negocio. Después del análisis general de la empresa, las actividades que se desarrollan, el giro de negocio, análisis de Fortalezas y Debilidades ha permitido definir la cadena de valor.

La cadena de valor muestra las actividades que efectúa la empresa, las mismas que buscan generar valor y ventaja competitiva.

Figura 46: Cadena de Valor Propuesta para Group Hnos. Delgado S.A.C



Fuente: Elaboración Propio

Políticas de la Empresa

Políticas Administrativas

Las políticas convenientes a establecer en la organización permitirán apoyar la consecución de objetivos, fueron definidas en coordinación con la parte administrativa de la empresa, estas son:

- Establecer y difundir estrategias modernas para la gestión de los proceso de comercialización, que permitan asegurar un eficiente servicio de compra, almacenamiento y venta que ofrece la empresa.
- Promover y mejorar la comunicación entre los responsables de las diferentes áreas que posee la organización.
- Realizar una desconcentración de poder de los directivos, a cambio se debe promover la transferencia de responsabilidades a los jefes de área, para que cumplan todas las tareas asignadas.
- Mantener informado al personal sobre el direccionamiento estratégico que mantiene la empresa, misión, visión, objetivos y estrategias que posee.
- Promover a los colaboradores el trabajo en equipo, ética en el cumplimiento de las funciones y siempre mantener un espíritu de colaboración entre compañeros de trabajo.

- f. Las reuniones quincenales que se realizan con trabajadores deben ser documentadas, a manera que queden plasmados los diversos problemas surgidos en cada área, buscando de esta manera evaluar y definir los problemas que tienen prioridad para una pronta atención.
- g. Diseñar un manual específico de los procesos de la organización, para controlar cada uno de ellos, contribuyendo al logro de objetivos.

Políticas Operacionales

En el área operacional esta la comercialización de Group Hnos. Delgado S.A.C, los procesos son: compra, almacenamiento, ventas y facturación. Las políticas que a continuación se detallan son acorde a los procesos.

Promover relaciones duraderas con los proveedores mediante el cumplimiento oportuno de las responsabilidades contraídas con estos.

- a. Las compras se deben de realizar mensualmente, a inicios de cada mes, para mantener un stock disponible y atender la demanda futura.
- b. El pago de los proveedores deben de ser a través de letras, estas oscilan entre un plazo de 45 días como mínimo y con un máximo de 120, cuyos proveedores se tiene montos de compra mayores.
- c. Mantener los inventarios al día de acuerdo a la demanda histórica presente en la empresa para evitar la carencia de mercadería.
- d. Las ventas de productos se realizan en efectivo, de esta manera poder cumplir con las obligaciones asumidas con proveedores.
- e. El pago que sea con tarjeta (crédito/debito) se cobra el 5% adicional al monto generado en la compra.
- f. Los precios no pueden ser cambiados antes de los tres meses, pasado este tiempo se pueden realizar cambios, esto depende de la variación del tipo de cambio que presenta la moneda extranjera que es el dólar, porque el 80 % de proveedores son la compra en dólares.
- g. Realizar la ubicación de productos con su respectiva codificación para evitar el inadecuado movimiento de los mismos, reduciendo en lo posible el deterioro de los productos.
- h. Brindar un oportuno servicio de atención al cliente a través de capacitaciones constantes a los trabajadores.
- i. Ofrecer un trato amable y justo al cliente en el momento que este ingresa.

7.4.2. Documentación de Procesos Propuestos

A continuación se documentan los procesos propuestos. De acuerdo al análisis realizado, se ha planteado el diseño de los procesos propuestos, determinando qué actividades no ofrecen ningún tipo de valor para su eliminación, de esta manera determinar la creación de actividades que brinden apoyo al desempeño de procesos.

Otra base considerada para proponer actividades que contribuyan al proceso actual son libros utilizados en el marco teórico los cuales siguieren aportes importantes para cada proceso porque son referente a empresas comercializadoras, profundizando en cada proceso.

Figura 47: Abreviatura de Lenguaje Utilizado en Documentación del Proceso

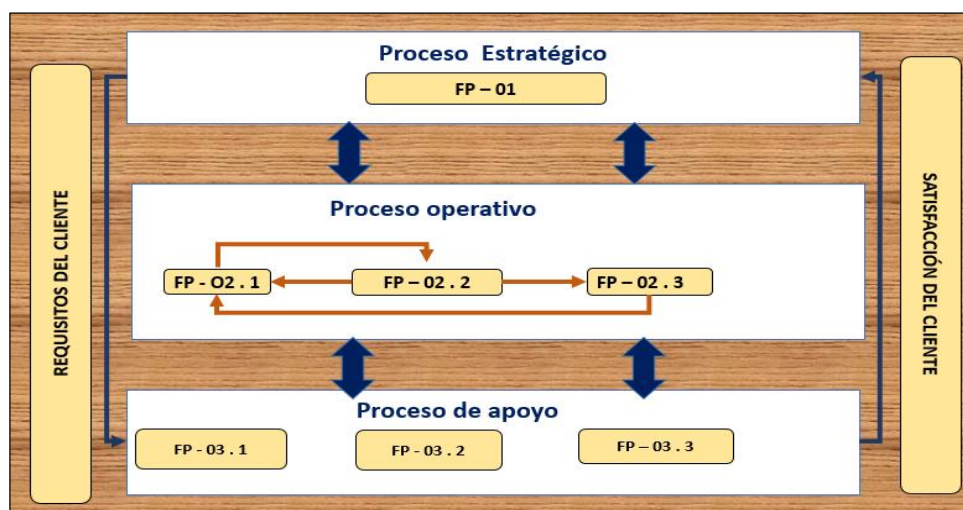


Tabla 61: Abreviatura de Procesos Propuestos

Nombre de Macroproceso, proceso.	Abreviatura	Código
2. Proceso de Operativo (Comercialización)	P. O	P - 02
2.1. De Compra	P. C	FP - 02-1
2.2. De Almacenamiento	P. A	FP - 02-2
2.3. De Venta y Facturación	P. V.F	FP - 02-3

Fuente: Elaboración Propio

7.4.2.1. Documentación de Proceso de Compra Propuesto

La propuesta del proceso de compra surge después del análisis del proceso actual, cuyo resultado fue la sobrecarga de tareas en los trabajadores, desconocimiento de responsabilidades, además se ha basado en bases teóricas antes mencionadas.

El proceso de comprar inicia cuando la jefa de compra solicita una lista de productos ausentes, la lista es elaborada en base a la salida de productos, está no es suficientemente confiable como para guiarse para la compra, en ocasiones es necesario consultar a almacenero y encargada de venta, haciendo uso indebido de tiempo, costo y recursos.

Según (SORIANO Soriano, 1985), en su libro “Compras e inventarios. Guías de gestión de la pequeña empresa”, indica que los pasos básicos a tener en cuenta para realizar una compra apropiada, sobre todo en pequeñas empresas del rubro comercial, se necesita establecer un análisis de compras, la misma que se puede obtener después de evaluar las ordenes de compras de los últimos 3 meses para tener datos exactos.

Nombre Empresa: Group Hnos. Delgado S.A.C.	Proceso de compras.		Código FP-001-2016
Elaborado por: Lizeth Criollo Llacsahuanga. Analista de procesos.	Revisado por: Dora Delgado	Aprobado por: Dora Delgado	Fecha : 01/09/2016
NOMBRE DEL PROCESO			
Compras			
DUÑO DEL PROCESO			
Jefe compras.			
OBJETIVOS			
Asegurar que los productos adquiridos de parte del proveedor cumplen con detalles técnicos de compra, estos deben ajustarse a las necesidades de la organización y los clientes.			
ALCANCE			

EMPIEZA	Realizar análisis del historial de órdenes de compra.
INCLUYE	<p>Elaborar lista de productos necesarios a comprar.</p> <p>Verificar productos disponibles.</p> <p>Elaborar orden de compra.</p> <p>Acordar forma de pago de mercadería y envío de la misma.</p> <p>Firmar orden de compra de parte de jefe de compra.</p>
TERMINA	Seguimiento a órdenes de compra.
POLÍTICAS, LINEAMIENTOS Y REGLAS DE NEGOCIO	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las compras deben realizarse mensualmente a inicios de cada mes, para mantener un stock disponible. ➤ Los pedidos puntuales deben de realizarse a un plazo de quince Días. ➤ El pago a los proveedores es a través de letras, con un plazo de 45 días como mínimo y con un máximo de 120 días en por proveedores. ➤ Mantener inventarios completos, para ello deben revisar las órdenes de compra de tres meses preliminares, deben ser examinadas de manera minuciosa, con el fin de realizar una compra apropiada. ➤ Toda orden de compra debe ser generada con copia el mismo que se archive como prueba del pedido realizado para asegurar el cumplimiento, y control de recepción en el almacén. ➤ El análisis de orden de compras anteriores deben de realizarse por cada proveedor. ➤ El pedido debe ser ejecutado, ya confirmada la ausencia en almacén. ➤ Las compras se efectuaran una vez confirmada la disponibilidad económica que permita cumplir obligaciones. ➤ Promover la confianza con los proveedores mediante la creación de relaciones duraderas. 	

TAREAS	FASES DEL PROCESO	ÁREA
Seleccionar órdenes de compra (3 meses anteriores)	Evaluar productos a comprar	Área de compras
Revisar y analizar órdenes de compra	Evaluar productos a comprar	Área de compras
Seleccionar productos adquirir	Evaluar productos a comprar	Área de compras
Solicitar informe de stock de almacén	Examinar stock del almacén	Área de compras
Emitir informe de stock de almacén	Examinar stock del almacén	Área de almacén
Recepcionar informe de almacén.	Examinar stock del almacén	Área de compras
Elaborar orden de compra.	Elaborar orden de compra	Área de compras
Evaluar promoción de productos presentados	Elaborar orden de compra	Área de compras
Agregar producto en orden de compra	Elaborar orden de compra	Área de compras
Solicitar cotización para la orden de compra	Elaborar orden de compra	Área de compras
Recepcionar cotización orden de compra	Elaborar orden de compra	Área de compras
Verificar cotización realizada por proveedor	Elaborar orden de compra	Área de compras
Rechazar promociones	Elaborar orden de compra	Área de compras
Consultar disponibilidad de flujo de caja semanal (contabilidad)	Elaborar orden de compra	Área de compras
Aprobar orden de compra	Elaborar orden de compra	Área de compras
Enviar orden de compra (proveedor) y nombre de medio de transporte	Elaborar orden de compra	Área de compras
Seguimiento orden de compra	Elaborar orden de compra	Área de compras

Recepcionar información (llegada de mercadería)	Elaborar orden de compra	Área de compras
---	--------------------------	-----------------

PROVEEDORES	ENTRADAS
Asistente de compras	Archivos de órdenes compra de 3 meses anteriores.
Jefe de almacén	Reporte de mercadería disponible en stock.
Asistente de contabilidad	Reporte de liquidez económica que posee la empresa para cubrir las obligaciones
Proveedor	Catálogos de productos
Proveedor	Lista de promociones
Proveedor	Información de tipo de pago a realizar.
Clientes	Pedidos del cliente
Proveedor	Datos de la empresa proveedora
SALIDAS	CLIENTES
Órdenes de compra	Proveedores
Copia de orden de compra	Jefe de almacén
Características de productos	Proveedores
Nombre de emp. transporte	Proveedores

PROCEDIMIENTOS	REGISTROS
Analizar órdenes de compras anteriores.	Registro de productos a comprar
Solicitar información de disponibilidad económica	Registro de disponibilidad económica
Acuerdo de tipo de pago	Registro de letras a pagar
Elaboración de orden de compra	Registro de orden de compra
Contactar a emp. transporte	Registrar empresa transportista
RECURSOS	
Hardware y software: Computadora, Impresora, Teléfono, Acceso Web y plan de movistar, hojas A4, calculadora, resaltador, corrector, grapadora y lapiceros.	

Recursos Humanos: Jefe de compra, Jefe de almacén, Asistente de compras y asistente de contabilidad.

VARIABLES DE CONTROL DEL PROCESO

Políticas de la empresa: cumplir disposiciones establecidas de manera interna para el proceso de compras de Group Hnos. Delgado S.A.C.

Políticas del proveedor: Disposiciones que presentan las empresas proveedoras que trabajan y mantienen negociaciones con Group Hnos. Delgado S.A.C.

Ordenes de compras

Pedidos puntuales

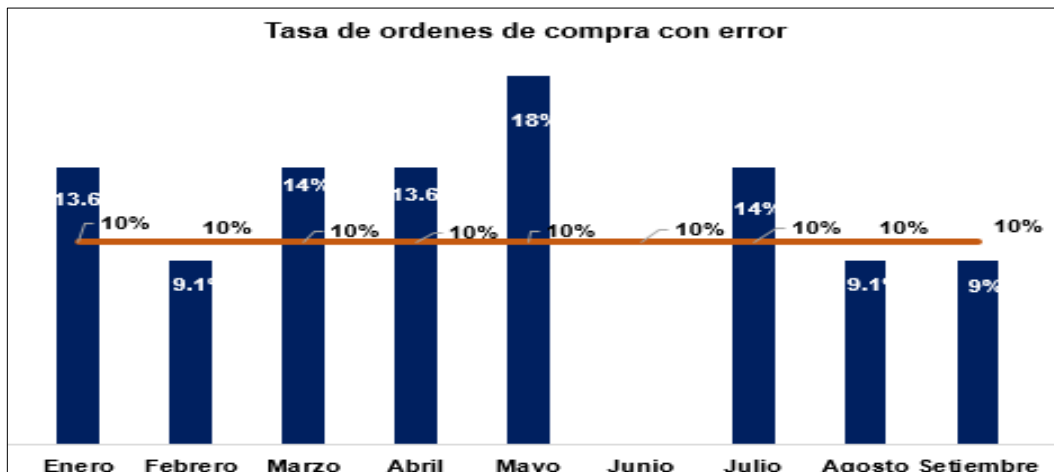
Cumplimiento de cada una de las tareas establecidas para el proceso de compra.

INDICADORES	DESCRIPCIÓN	FORMA DE CÁLCULO	PERIODICIDAD	RESPONSABLE DE MEDICIÓN
Tasa de órdenes de compra con errores.	Proporciona el porcentaje de órdenes de compras emitidas con errores	# De órdenes de compra con error/total de órdenes emitidas.	Mensual	Jefe de compras
Tasa de pedidos generados correctamente	Mide porcentaje de pedidos generados correctos.	Pedidos generados correctamente/total de pedidos generados.	Mensual	Jefe de compras

FICHA DE INDICADOR

PROCESO RELACIONADO	Proceso de Compra	
NOMBRE DE INDICADOR	Tasa de órdenes de compra con errores	
RESPONSABLE DEL INDICADOR	Jefe de Compra	
DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Proporciona el porcentaje de órdenes de compras emitidas con errores	
	Unidad de medida	%

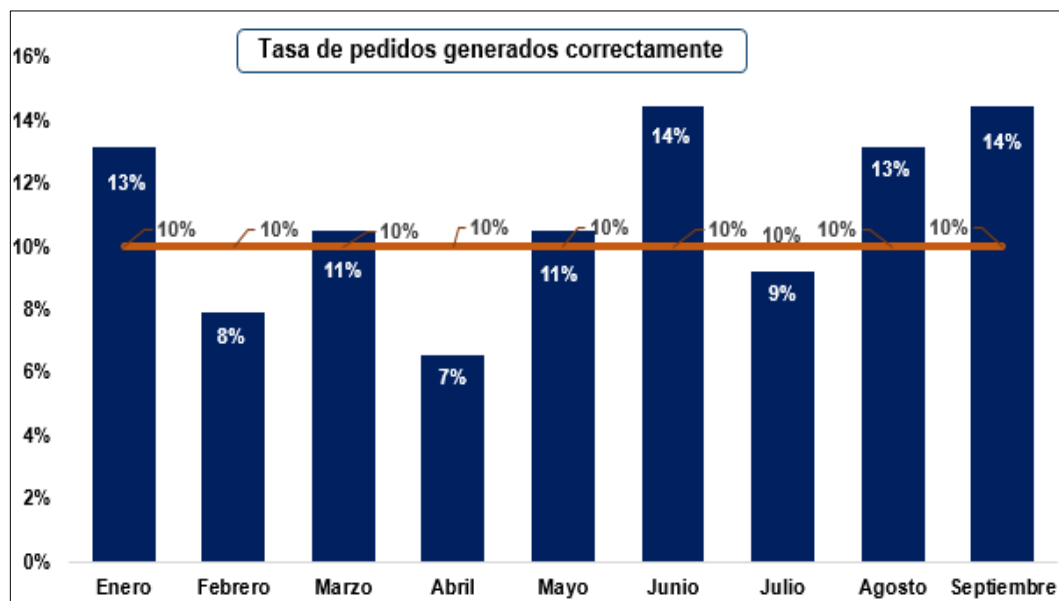
FORMULA DEL INDICADOR # de ordenes generadas con error/ Total ordenes emitidas	Frecuencia	Mensual
	Meta	< 10%
FUENTES DE INFORMACIÓN	Registro De órdenes de compra generadas erróneamente	
DESEMPEÑO DEL INDICADOR		
ÁNALISIS DEL INDICADOR	ACCIONES A TOMAR	FECHA
El % de orden de compra generadas de manera errónea no deben de superar la meta, el cuál debe ser < al 10 %, para que sea apropiado. Como se puede apreciar en el gráfico solo existen tres meses que cumplen las metas, el resto no cumple las expectativas.	Cumplir con el análisis de órdenes de compra de cada proveedor (3 meses anteriores)	Mensual
	Registrar toda y cada orden generada con errores por proveedor mensualmente.	Mensual



Area encargada a evaluar cumplimiento de indicador	ÁREA DE COMPRAS
Nombre de jefe del area	Dora Delgado
Firma y sello de Conformidad	
<p>Nota: El jefe de compras es encargado de evaluar al indicador que cumpla la meta, asegurando el desarrollo de cada una de las que involucra el proceso, las ordenes de compra con error tienen que ser menor al 10 %, para lograr la meta, cumplir la meta demostrara la eficiencia del proceso, finalmente se firma como signo de conformidad.</p>	

FICHA DE INDICADOR		
PROCESO RELACIONADO	Proceso de Compra	
NOMBRE DE INDICADOR	Tasa de pedidos generados correctamente	
RESPONSABLE DEL INDICADOR	Jefe de Compra	
DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Mide el porcentaje de pedidos generados correctos	
FORMULA DEL INDICADOR Pedidos generados correcto/ Total pedidos generados	Unidad de medida	%
	Frecuencia	Mensual
	Meta	>10%
FUENTES DE INFORMACIÓN	Registro de pedidos realizados por los clientes	

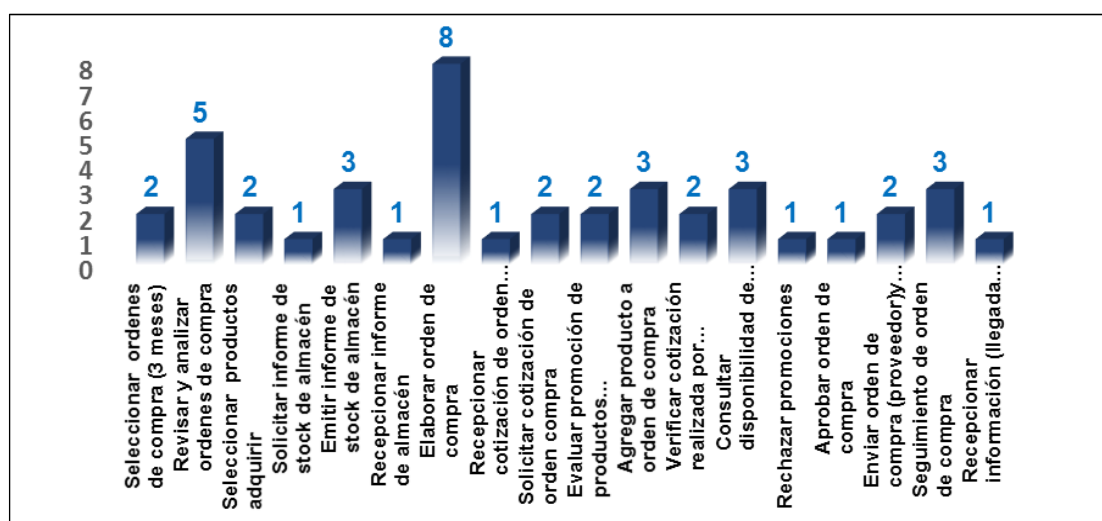
DESEMPEÑO DEL INDICADOR		
ÁNALISIS DEL INDICADOR	ACCIONES A TOMAR	FECHA
El % de pedidos generados por clientes tienen que estar en la meta, esta es >10% demostrando de esta manera que se desarrolla correctamente, al estar por debajo de la meta se evidencia las malas prácticas realizadas durante la toma de pedido, esto perjudica la empresa porque los productos adquiridos son almacenados en la empresa.	Consultar con jefe de compras el motivo de la inadecuada toma de pedidos.	Diario
	Tomar los datos de los productos solicitados con todos los detalles existentes	Diario
	Cuando el cliente llama para hacer pedido, preguntar de manera detallada las características de cada producto requerido.	Diario



Area encargada a evaluar cumplimiento de indicador	ÁREA DE COMPRAS
Nombre de jefe del area	Dora Delgado
Firma y sello de Conformidad:	
Nota: El jefe compras debe verificar el cumplimiento del indicador, asegurando el cumplimiento de cada tarea involucrada en el proceso, la meta es mayor al >10%, lograr de esta manera tomar apropiadamente los pedidos y no quedarse con mercadería no requerida por los clientes. posteriormente se firma como signo de conformidad.	

Nombre	Tiempo mínimo (m)	Tiempo máximo (m)	Tiempo promedio (m)	Tiempo total (m)
Proceso de compras	43	43	43	1074
Seleccionar órdenes de compra (3 meses)	2	2	2	60
Revisar y analizar órdenes de compra	5	5	5	150
Seleccionar productos adquirir	2	2	2	60
Solicitar informe de stock de almacén	1	1	1	30
Emitir informe de stock de almacén	3	3	3	90
Recepcionar informe de almacén	1	1	1	30
Elaborar orden de compra	8	8	8	240
Recepcionar cotización de orden de compra	1	1	1	19
Solicitar cotización de orden compra	2	2	2	38
Evaluar promoción de productos presentados	2	2	2	22
Agregar producto a orden de compra	3	3	3	24
Verificar cotización realizada por proveedor	2	2	2	38
Consultar disponibilidad de flujo semanal de dinero (Contabilidad)	3	3	3	81
Rechazar promociones	1	1	1	3
Aprobar orden de compra	1	1	1	27
Enviar orden de compra (proveedor) y del nombre del medio de transporte	2	2	2	54
Seguimiento de orden de compra	3	3	3	81
Recepcionar información (llegada mercadería)	1	1	1	27

Gráfica 20: Tiempos y tareas del proceso compra propuesto



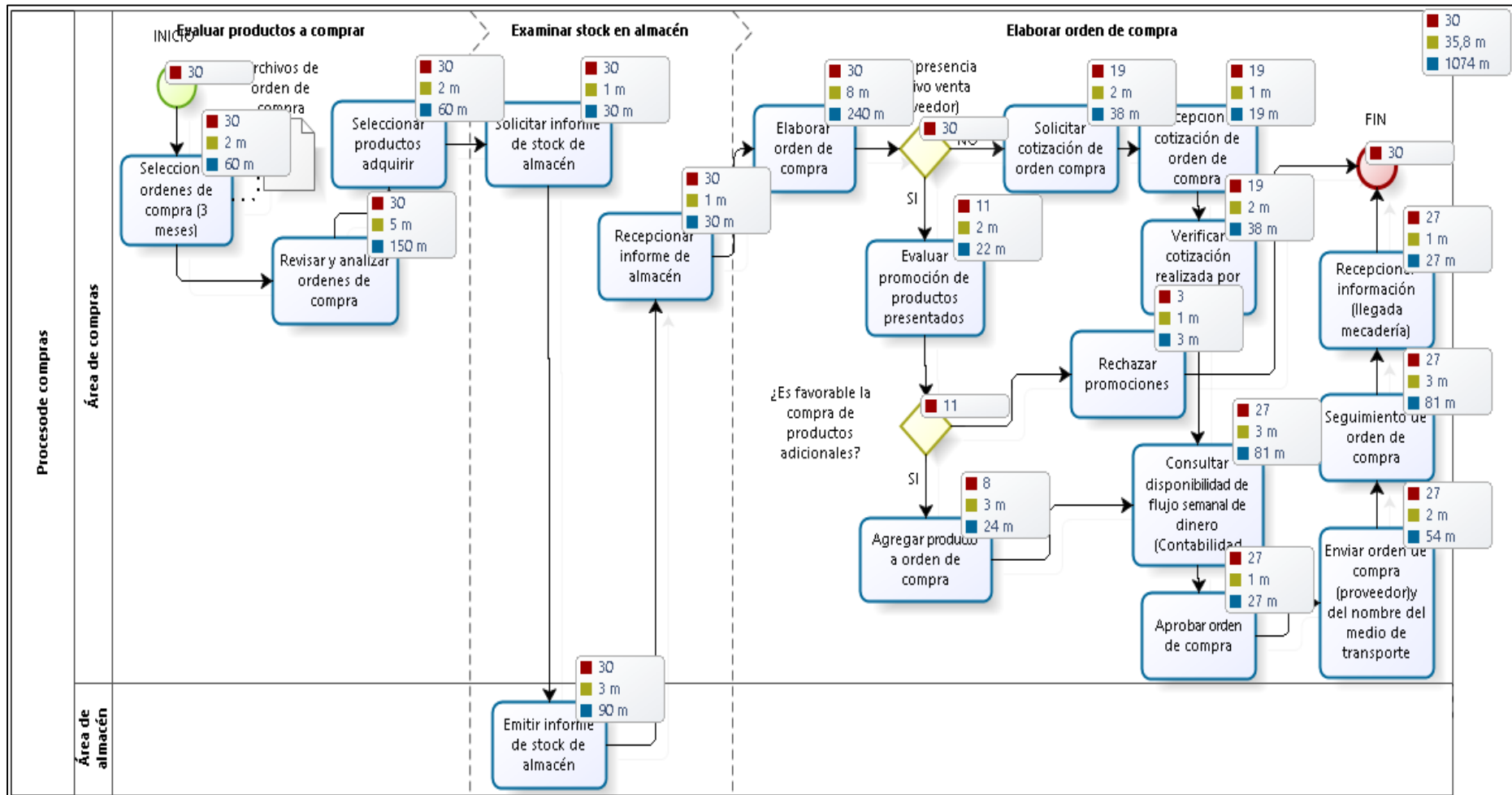
Recursos Necesarios para el Proceso Propuesto Compra

Recurso	Costo de mensual	Costo diario	Costo por hora	Costo por minuto
Jefe de compra	1200	40	5	0,083
Asistente de compras	700	23,33	2,92	0,049
Jefe de almacén	850	28,33	3,54	0,059
Asistente de contabilidad	700	23,33	2,92	0,049

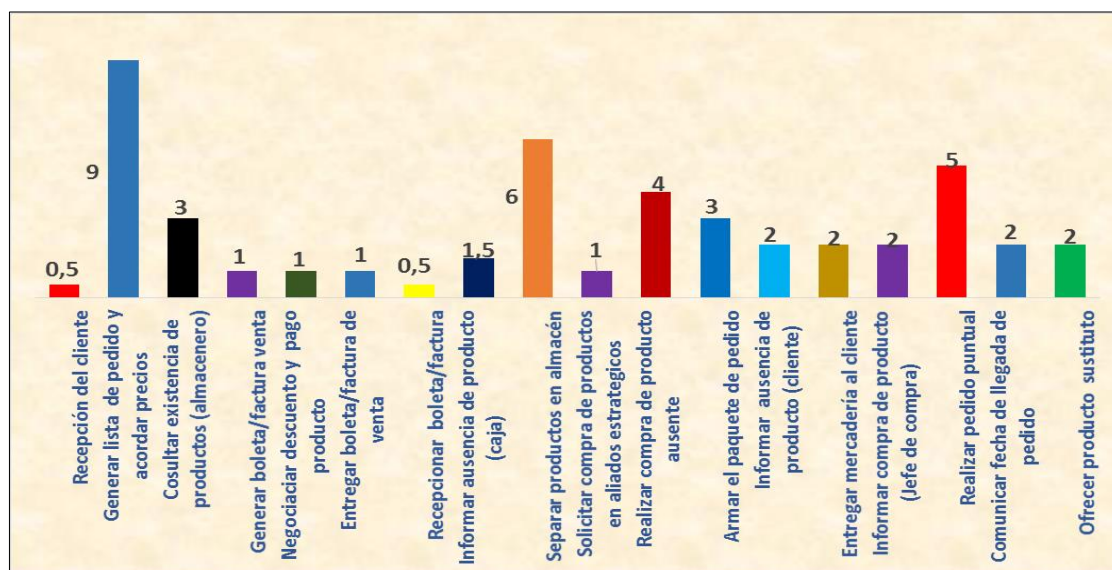
Tabla 62: Costos y Recursos del Proceso compra Propuesto

Recurso	Uso	Costo fijo total	Costo unitario total	Costo total
Jefe de compra	1,89%	10400	68,17	10468,17
Jefe de almacén	0,21%	849,9	5,31	855,21
Asistente de compras	0,44%	3429,51	9,25	3438,76
Asistente de contabilidad	0,20%	676,57	4,23	680,80
		15355,98	86,96	15442,94

Diagrama 09: Análisis de Tiempos del Proceso de Compra Propuesto



Tiempos y Tareas del Proceso de Compras Actual



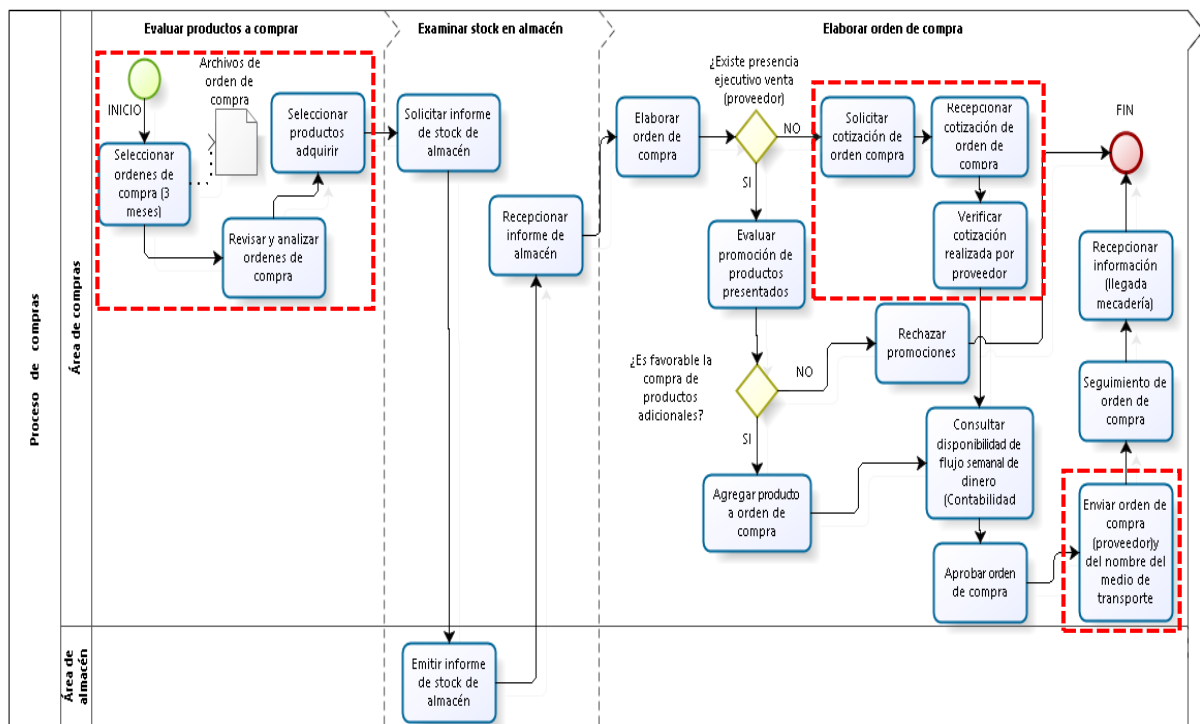
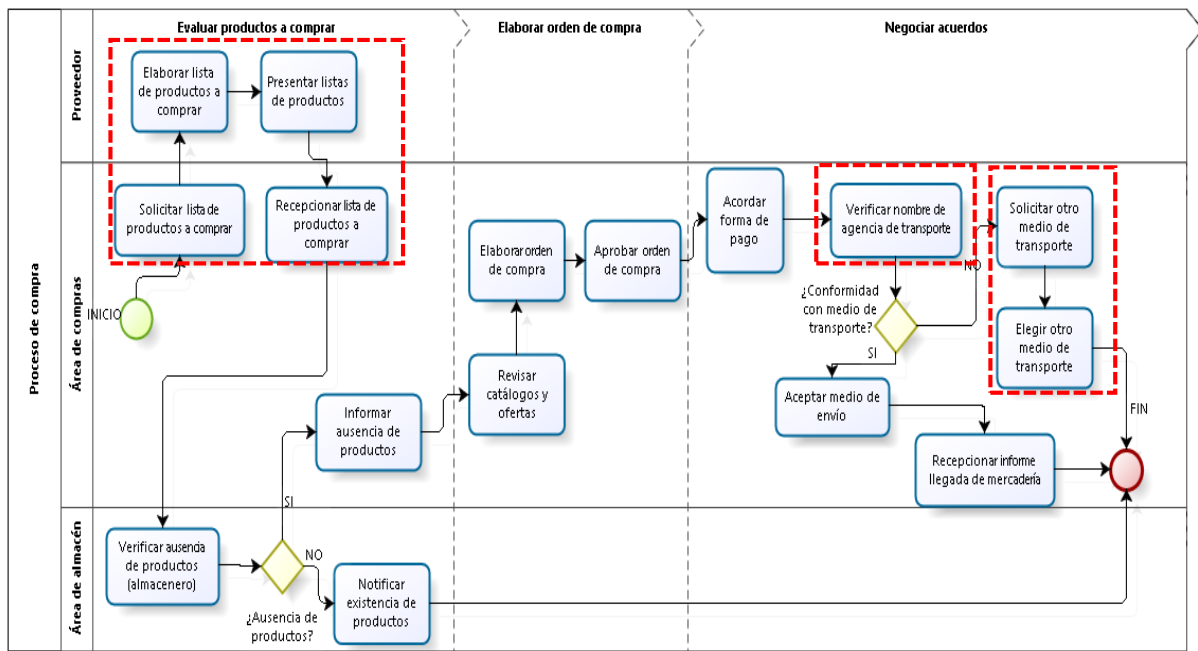
Recursos Necesarios para el Proceso de Compra Actual

Puesto	Costo mensual	Costo diario	Costo por hora	Costo por minuto
Vendedoras	750	25.00	3.13	0.052
Almacenero	850	28.33	3.54	0.059
Jefe de ventas, caja	1200	40.00	5	0.083
Jefe de compras	1200	40.00	5	0.083

Costo de Personal del Proceso Actual de Compra

Recurso	Uso	Costo fijo total	Costo unitario total	Costo total
Jefe de compras. Caja. Ventas	2,04%	11160	73,58	11233,58
Almacenero	1,23%	2464,71	31,33	2496,04
Vendedora	0,48%	1805	10,80	1815,80
Mercaderistas	0,83%	0	0	0
		15429,71	115,71	15545,42

Comparación de proceso de compra sin propuesta y con propuesta



- a. El primer cambio en el proceso, es eliminación de la tarea solicitar lista productos a comprar a mercaderistas y elaborar la lista, considerado porque las mercaderistas no siempre presentan productos exactos a comprar y es poco confiable la información, cambiando por análisis de órdenes de compra de 3 meses anteriores donde se evalúan los pedidos que comúnmente realizan de acuerdo a demanda del cliente.

- b. El segundo cambio en el proceso, está la modificación en la tarea de verificar la ausencia de productos mediante almaceneros. Para ello se va nombrar un jefe de almacén para que emita un informe exacto del almacén, siendo un reporte fiable y veras, de acuerdo al Kardex que maneja la empresa.
- c. Como tercer cambio, se eliminó la tarea presentar medio de transporte para envío de productos, donde la selección de la movilidad lo hacia el proveedor, en muchos casos era costoso, tardaba en enviarlo, en la actividad propuesta el jefe de compras será responsable de seleccionar el medio de transporte.
- d. El proceso de compra actual requiere de 51.3 minutos, el proceso propuesto solo necesita de 43 minutos, organizando adecuadamente los procesos.
- e. El costo del proceso actual es de S/. 15 545,42 soles y el costo del propuestas es de S/. 15 442,94 con un beneficio 102.48 soles.

7.4.2.2. Documentación de Proceso de Almacenamiento Propuesto

Nombre Empresa: Group Hnos. Delgado S.A.C.		Almacenamiento de mercadería		Código FP-002-2016
Elaborado por: Lizeth Criollo Llacsahuanga. Analista de procesos.		Revisado por: Juan Delgado	Aprobado por: Juan Delgado	Fecha : 01/09/2016
NOMBRE DEL PROCESO				
Almacenamiento de mercadería				
DUEÑO DEL PROCESO				
Jefe de almacén				
OBJETIVOS				
Es objetivo del proceso de almacenamiento es asegurar que el área de almacén reciba todos los productos adquiridos en el menor tiempo posible, estos deben de encontrarse en óptimas condiciones, asegurando que los productos recibidos sean los correctos.				
ALCANCE				
EMPI EZA	Recepción de facturas de proveedores y guía de remisión (proveedor y empresa transportista)			

INCLUYE	<p>Recepcionar la mercadería.</p> <p>Revisar mercadería con guía de remisión de agencia de transporte, factura del proveedor y orden de compra</p> <p>Revisar detalle de pedidos</p> <p>Negociar devoluciones de envíos erróneos.</p> <p>Registro de productos al sistema</p> <p>Ubicar mercadería en almacén</p> <p>Preparar pedidos pendientes en caso hubieran</p>
TERMINA	<p>Elaborar informe de pedidos pendientes</p> <p>Enviar facturas al área contable y de compras</p>

POLÍTICAS, LINEAMIENTOS y REGLAS DE NEGOCIO

- El jefe de almacén debe aceptar la mercadería una vez verificada, esta debe estar completo según guía de empresa de transporte.
- Revisar productos con orden de compra para ver conformidad, los proveedores deben enviar facturas con empresa transportista.
- Emitir informes de ingreso de mercadería al almacén hacia área de compras.
- Elaborar informes de mercadería pendiente, defectuosas y pedidos erróneos.
- Emitir facturas (proveedor y de empresa de transporte) al encargado de contabilidad para el registro al sistema.
- El traslado de la mercadería a la tienda se debe realizar todos los días de acuerdo a la demanda de los clientes.
- La ubicación y organización de mercadería debe de realizarse con el respectivo código para su rápida ubicación.
- Los espacios de almacenamiento deben de estar definidos apropiadamente garantizando seguridad a los trabajadores.
- La ubicación debe ser en lugares predefinidos, en anaquel o cajas.
- Enviar documentos al área contabilidad para el registro, así cumplir las obligaciones con proveedor, además copia al área compras para asignar precios a los productos.
- El mantenimiento del almacén ordenado está a cargo del jefe de almacén y el personal a cargo, este es el asistente de almacén y almaceneros.

TAREAS	FASES DEL PROCESO	ÁREA
Obtener órdenes de compra	Recepción de mercadería	Almacén
Recepcionar facturas y guías de remisión (proveedor, agencia transporte)	Recepción de mercadería	Almacén
Recepcionar y contrastar mercadería con guía de remisión de empresa de transporte	Recepción de mercadería	Almacén
Aceptar productos (Firmar hoja de recepción)	Recepción de mercadería	Almacén
Acordar con emp. de transporte envío de productos ausentes	Recepción de mercadería	Almacén
Revisar detalle de pedido	Control almacenamiento y registro de mercadería	Almacén
Negociar devoluciones de productos y envío de pedido erróneo	Control almacenamiento y registro de mercadería	Almacén
Sellar guías y facturas	Control almacenamiento y registro de mercadería	Almacén
Registrar productos al sistema	Control almacenamiento y registro de mercadería	Almacén
Indicar almacenamiento de productos	Control almacenamiento y registro de mercadería	Almacén
Ubicar cajas en espacio definido de almacén	Control almacenamiento y registro de mercadería	Almacén
Abrir cajas y llenar anaquel	Control almacenamiento y registro de mercadería	Almacén
Apilar restantes de productos	Control y registro de mercadería	Almacén
Preparar mercadería en pedido pendiente	Preparación de pedidos	Almacén
Enviar copia de documentos área contable y compras	Preparación de pedidos	Almacén

Elaborar informe de pedido pendiente	Preparación de pedidos	Almacén
--------------------------------------	------------------------	---------

PROVEEDORES	ENTRADAS
Jefe de compras	Orden de compra.
Proveedor	Facturas y guía remisión de proveedor.
Empresa de transporte	Facturas y guía de remisión de transportista.
Proveedores	Productos que cumplen con requisitos antes acordados con ejecutivo de ventas.
Empresa de transporte	Productos enviados por transportista
SALIDAS	CLIENTES
Informe de recepción de mercadería.	Área de compras.
Informe de productos defectuosos	Área de compras
Informe de pedido pendiente	Área de compras.
Facturas para el área	Área contable
Preparar pedido pendiente	Área de ventas.
Firmar hoja de aceptación de productos	Empresa de transporte.
PROCEDIMIENTOS	REGISTROS
Recepcionar mercadería	Registrar el ingreso de mercadería al almacén
Revisar de productos recibido	Registrar la mercadería correcta al sistema
Onotar el pedido pendiente	Registrar los pedidos pendientes
Separar productos defectuosos	Registrar los producto defectuosos
Separar mercadería incorrecta	Registrar mercadería incorrecta
Guardar copia de orden de compra	Archivar copia de orden de compra

RECURSOS

Recurso Humano : Jefe de almacén, asistente de almacén, jefe de compra, asistente de contabilidad

Hardware y software: Computadora, Teléfono, sistema comercial, Acceso Web, plan de movistar, lapiceros, radios y cámaras.

VARIABLES DE CONTROL DEL PROCESO

Políticas de la empresa: evaluar el cumplimiento de disposiciones establecidas de manera interna para el proceso de almacenamiento de Group Hnos. Delgado S.A.C.

Políticas del proveedor: Disposiciones que presentan las empresas proveedoras que trabajan y mantienen negociaciones con Group Hnos. Delgado S.A.C.

Registros de mercadería enviada de manera inconforme por proveedor.

Revisión continuo del inventario físico real.

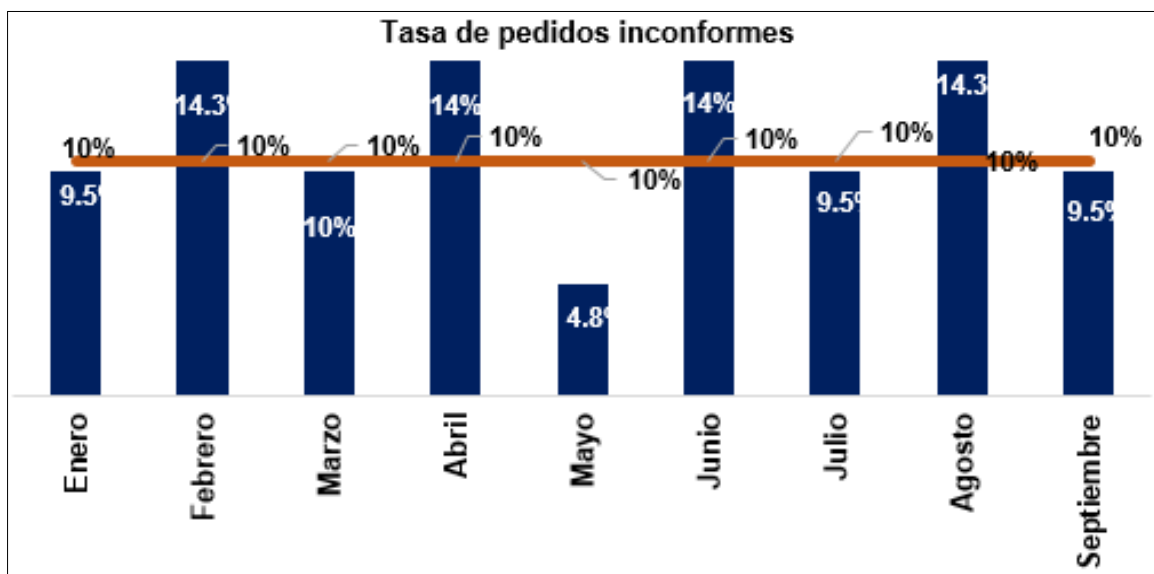
Tareas involucradas en el proceso de almacenamiento.

INDICADORES	DESCRIPCIÓN	FORMA DE CÁLCULO	PERIODICIDAD	RESPONSABLE MEDICIÓN
Tasa de mercadería enviada inconforme por proveedor	Mide el nivel de mercadería enviada inconforme	Mercadería enviada inconforme / total mercadería enviada	Semana I	Jefe de almacén.
Tasa disponibilidad real de inventario	Verificar inventario Físico y los productos que se encuentran registrados en el sistema.	Inventario real físico/inventario registrado en sistema.	Semana I	Encargado de almacén.

FICHA DE INDICADOR

PROCESO RELACIONADO	Proceso de Almacenamiento
NOMBRE DE INDICADOR	Tasa de mercadería enviada inconforme por proveedor

RESPONSABLE DEL INDICADOR	Jefe de almacén	
DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Proporciona el porcentaje de mercadería enviada de manera errada por empresas proveedoras.	
FORMULA DEL INDICADOR Mercadería enviada inconforme / total mercadería enviada	Unidad de medida	%
	Frecuencia	Semanal
	Meta	< 10%
FUENTES DE INFORMACIÓN	Registro de mercadería recepcionado inconforme	
DESEMPEÑO DEL INDICADOR		
ANÁLISIS DEL INDICADOR	ACCIONES A TOMAR	FECHA
El % meta propuesto para un apropiado control de los productos enviados por el proveedor es < al 10%, superada la meta, representa que el proveedor no está respetando los pedidos solicitados por la empresa, ocasionando problemas de abastecimiento.	Registrar mercadería recepcionado de manera inmediata que presente error	Cada recepción de productos
	Emitir informes continuos al área de compra para que evalúe estos problemas tome en cuenta al comprar y negociar con el proveedor	Cada recepción de productos



Area encargada a evaluar cumplimiento de indicador	ÁREA DE ALMACENAMIENTO
Nombre de jefe del area	Juan Delgado

Firma y sello de Conformidad

Nota: El jefe de almacén va verificar el cumplimiento del indicador, asegurando el cumplimiento de cada tarea involucrada en el proceso, la meta es menor al <10%, en caso no se cumpla la meta debe evaluar el acuerdo establecidas durante el acuerdo entre ambas empresas. Posteriormente se firma como signo de conformidad.

FICHA DE INDICADOR

PROCESO RELACIONADO	Proceso de almacenamiento		
NOMBRE DE INDICADOR	Tasa de disponibilidad real inventario Físico		
RESPONSABLE DEL INDICADOR	Jefe de almacén		
DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Proporciona la variación entre inventario real y físico		
FORMULA DEL INDICADOR (Inventario físico-Inventario registrado en sistema de almacén)/inventario físico	Unidad de medida	%	
	Frecuencia	Trimestral	
	Meta	< 3%	
FUENTES DE INFORMACIÓN	Registro de productos en sistema		
	Registro de productos deteriorados y defectuosos		
DESEMPEÑO DEL INDICADOR			
ANÁLISIS DEL INDICADOR	ACCIONES A TOMAR	FECHA	
El % de productos que realmente existen en almacén no coinciden productos registrados en el sistema, generando un déficit de mercadería a momento de cubrir la demanda generada por clientes. Determinando el no cumpliendo de la meta establecida que es < 3%, cumplir esta meta permitirá cubrir demanda de los clientes.	Actualización continua de los productos registrados	Diario	
	Separación de productos deteriorados u defectuosos	Diario	
	Ingreso adecuado y oportuno de productos adquiridos	En cada pedido recepcionado	



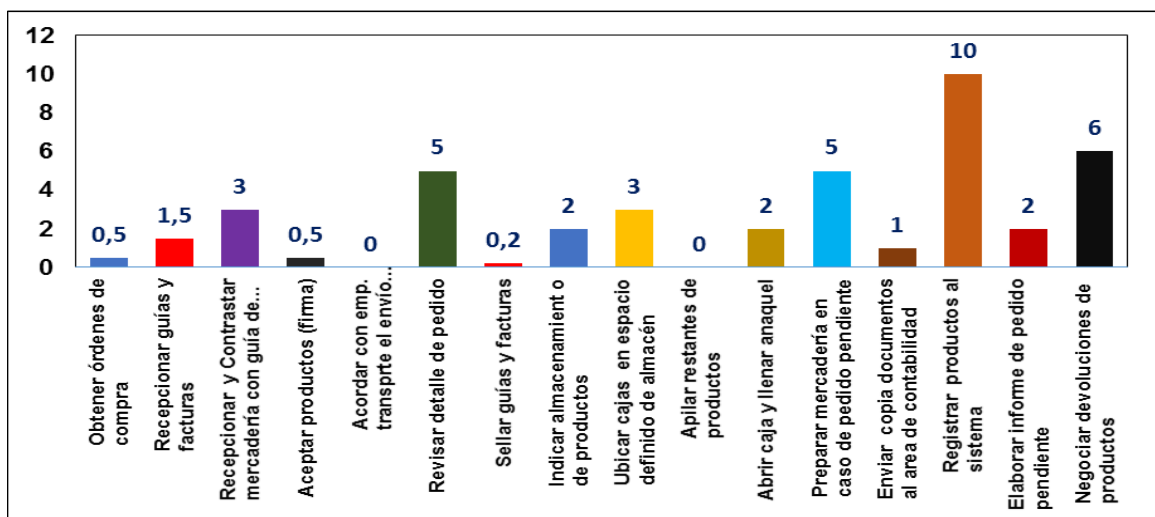
Area encargada a evaluar cumplimiento de indicador	ÁREA DE ALMACENAMIENTO
Nombre de jefe del area	Juan Delgado
Firma y sello de Conformidad	
<p>Nota: El jefe de almacén va verificar el cumplimiento del indicador, asegurando el cumplimiento de cada tarea involucrada en el proceso, la meta es menor al < 3%, para cumplir esta meta el jefe de almacen va revisar continuamente el kardex para ver si coinciden los productos físicos son igual a los registrados, obteniendo información veraz de la existencia de los productos. Posteriormente se firma como signo de conformidad.</p>	

Nombre	Tiempo mínimo (m)	Tiempo máximo (m)	Tiempo promedio (m)	Tiempo total (m)
Proceso de almacenamiento	44,3	44,3	44,3	206,5
Obtener órdenes de compra	0,5	0,5	0,5	2,5
Recepcionar guías y facturas	1,5	1,5	1,5	7,5
Recepcionar y Contrastar mercadería con guía de emp. Transporte	3	3	3	15
Aceptar productos (firma)	0,5	0,5	0,5	2,5

Acordar con emp. transporte el envío producto ausente	0	0	0	0
Revisar detalle de pedido	5	5	5	25
Sellar guías y facturas	0,2	0,2	0,2	0,6
Indicar almacenamiento de productos	2	2	2	10
Ubicar cajas en espacio definido de almacén	3	3	3	12
Apilar restantes de productos	0	0	0	0
Abrir caja y llenar anaquel	2	2	2	2
Preparar mercadería en caso de pedido pendiente	5	5	5	25
Enviar copia documentos al área de contabilidad	1	1	1	5
Registrar productos al sistema	10	10	10	30
Elaborar informe de pedido pendiente	2	2	2	10
Negociar devoluciones de productos	6	6	6	12

En el proceso propuesto se requiere de 44, 3 minutos en promedio, para la realización de los 5 eventos semanales un total de 206,5 minutos aproximadamente.

Tiempo y Tareas del Proceso Propuesto de Almacenamiento



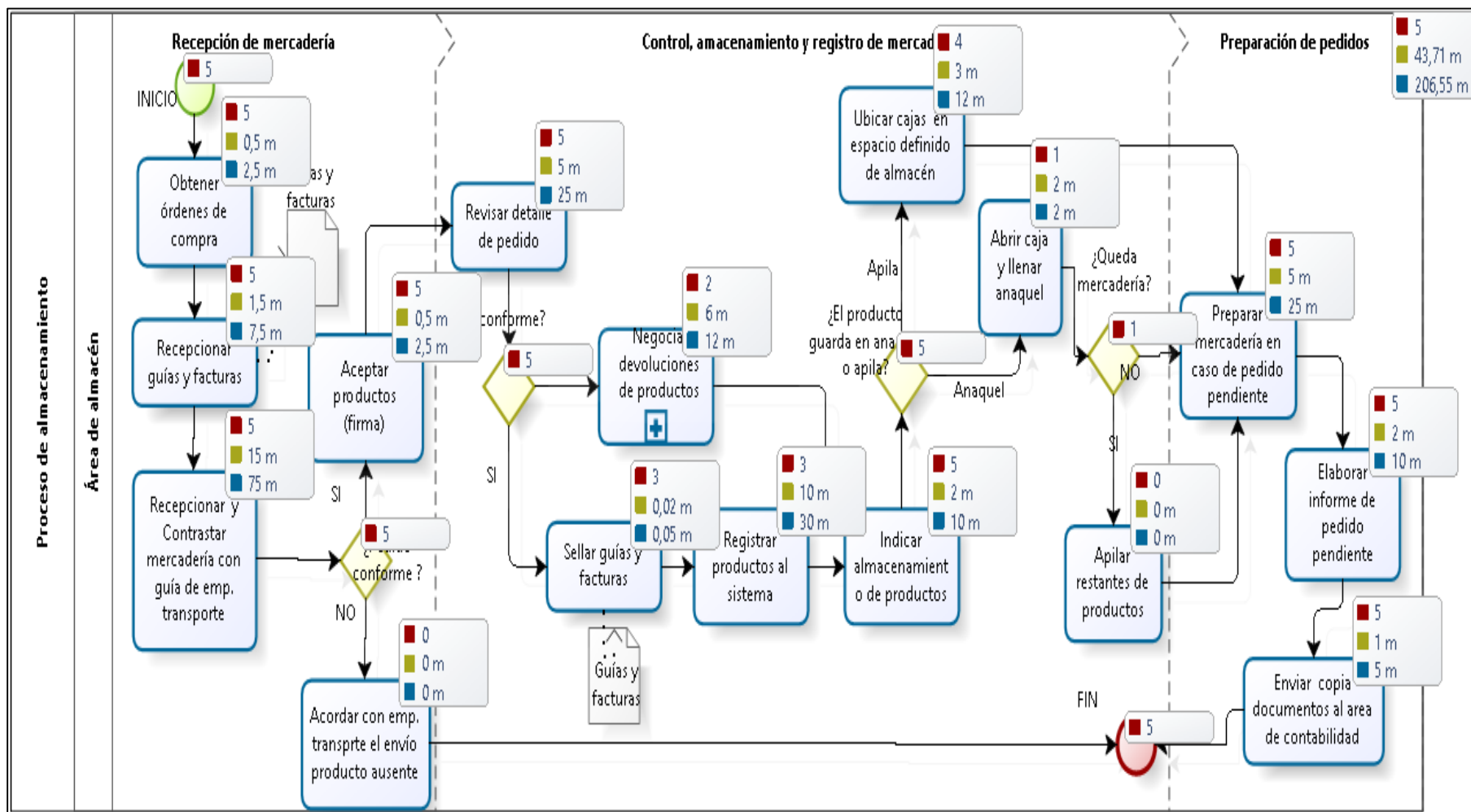
Recurso Humano Requerido para el Proceso Propuesto de Almacenamiento

Personal de trabajo	Cantidad	Costo	Costo fijo	costo diario	Costo x min.
Jefe almacén	1	850	28,33	3,54	0,059
Asistente de almacén	1	850	28,33	3,54	0,059

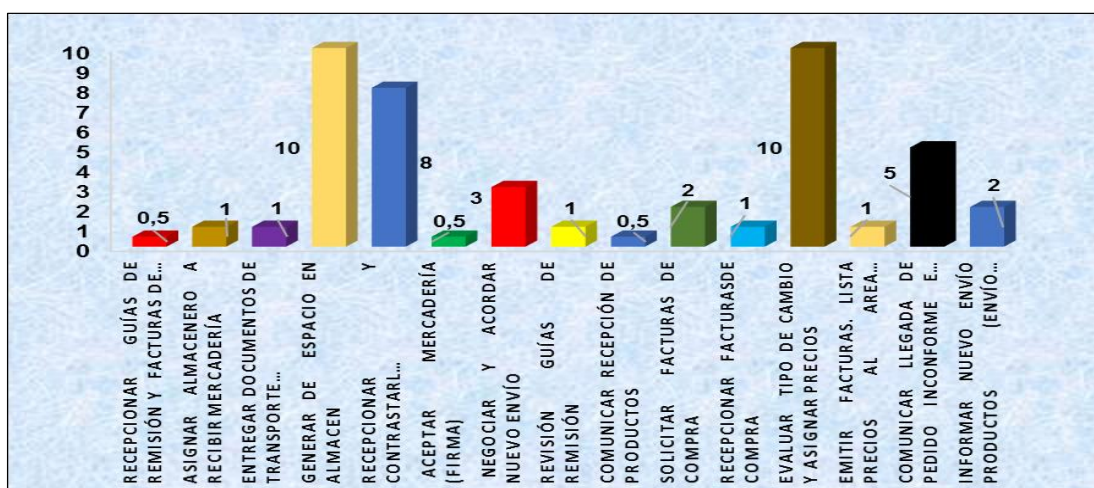
Tabla 63: Recursos y Costos para el Proceso de Almacenamiento Propuesto

Recurso	Uso	Costo fijo total	Costo unitario total	Costo total
Jefe almacén	0,24%	1161,53	6,077	1167,6
Asistente almacén	0,08%	339,96	2,065	342,
				1509,6

Diagrama 10: Análisis de Tiempos del Proceso de Almacenamiento Propuesto



Tiempo y Tareas del Proceso Actual de Almacenamiento

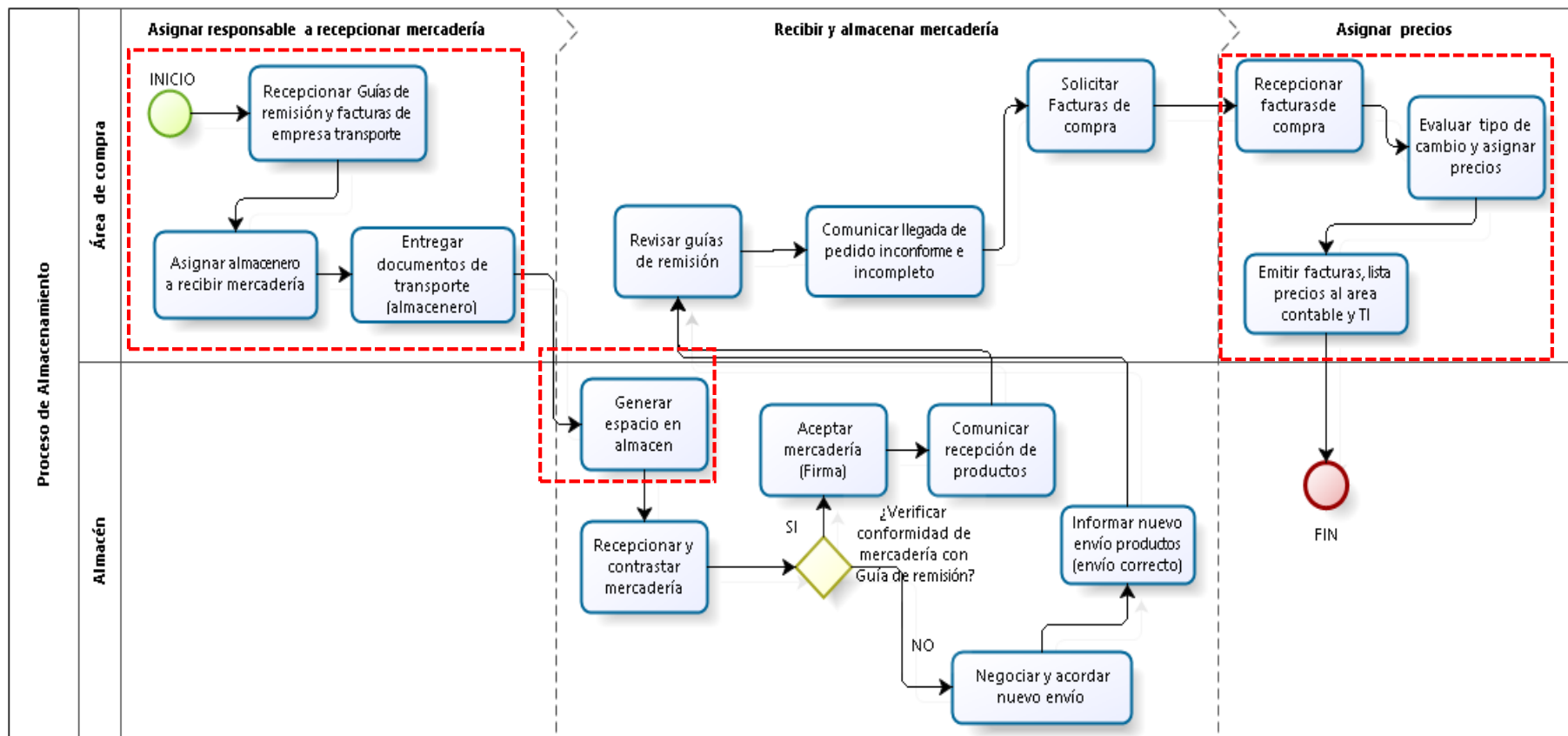


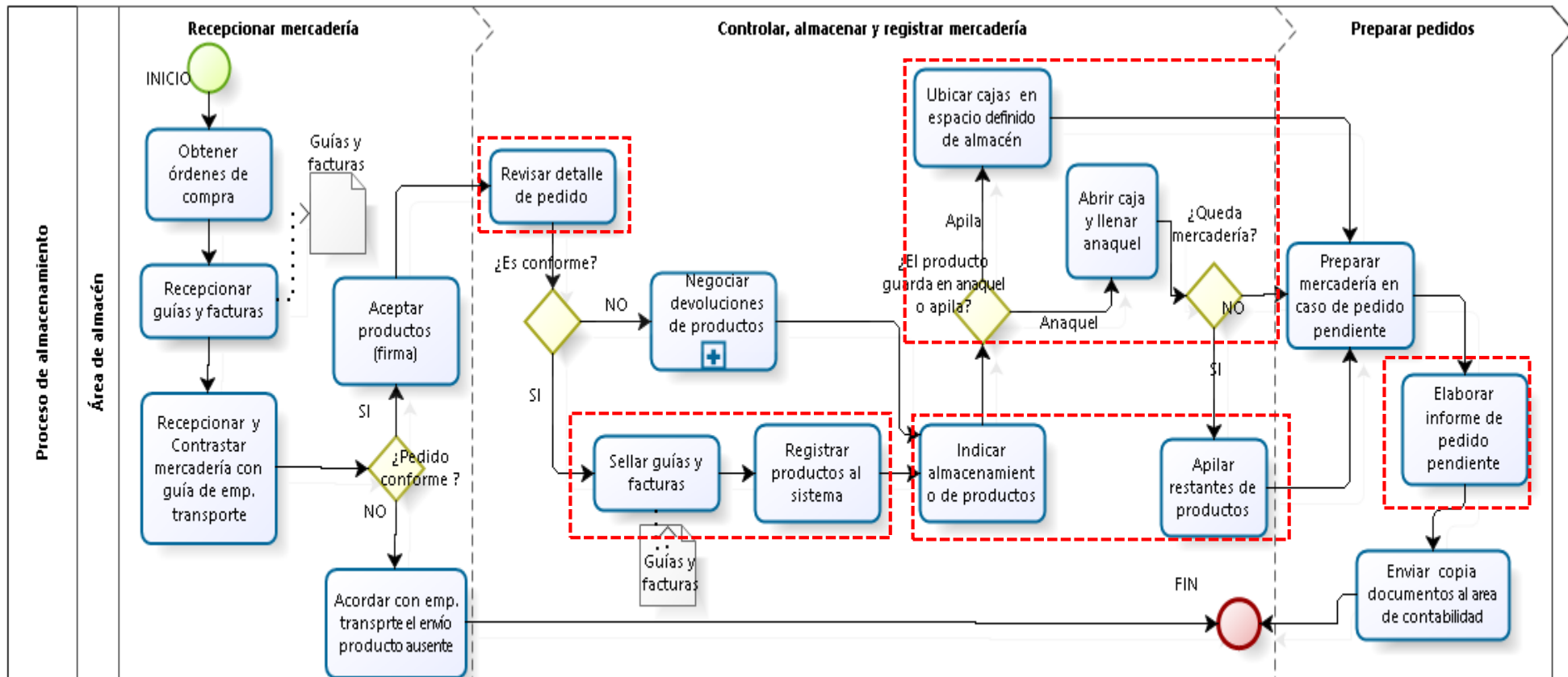
Recurso Humano Requerido para el Proceso Actual de Almacenamiento

Puesto	Costo mensual	Costo diario	Costo por hora	Costo por minuto
Almacenero	850	28.33	3.54	0.059
Jefe de compra, caja y venta	1200	40.00	5	0.083

Recursos y Costos para el Proceso de Almacenamiento Actual

Recurso	Uso	Costo fijo total	Costo unitario total	Costo total
Jefe de compra. caja y venta	0,26%	1800	9,4	1809,4
Almacenero	0,23%	566,6	5,8	572,4
		2366,6	15,2	2381,8





- a. La primera tarea eliminada del proceso de almacenamiento, es asignar almacenero disponible para recibir la mercadería por parte del jefe de compras; en el proceso propuesto la función es ocupada por jefe de almacén, quien será único responsable además de mantener ordenado el almacén.
- b. El jefe de almacén es responsable de recepcionar la mercadería, verificar la agencia entregue la mercadería conforme y responsable de revisar las facturas envidas por el proveedor coincidan con orden de compra.
- c. La segunda tarea eliminada fue generar espacio en almacenamiento (10 minutos aproximadamente) tiempo de espera que ocasionaba el abandono de actividades a cargo de almaceneros. La propuesta en el proceso es nombrar un jefe de almacén.
- d. Tercera tarea eliminada fue asignación de precios, porque esta tarea está a cargo del jefe de compras en el proceso de compra.
- e. El proceso de almacenamiento actual necesitaba de 46,3 minutos para cumplir las 15 tareas, el propuesto necesita 44,3 minutos para ejecutar 16 tareas.
- f. Respecto al costo del proceso actual es S/. 2 381,80 y el propuesto demanda de S/. 1 509,60 con un beneficio de S/. 872,20 en beneficio de la organización.

7.4.2.3. Documentación de Proceso de Venta Propuesto

El proceso propuesto consiste en realizar apropiadamente la asignación de funciones y responsabilidades, asimismo comunicar las metas planteadas para lograr la participación de colaboradores donde todos trabajen por un mismo ideal.

Nombre Empresa: Group Hnos. Delgado S.A.C.	Venta y facturación.		Código PF-003-2016
Elaborado por: Lizeth Criollo Llacsahuanga. Analista De Procesos.	Revisado por: Juan Delgado	Aprobado por: Juan Delgado	Fecha: 01/09/2016
NOMBRE DEL PROCESO			
Ventas y facturación			
DUÑO DEL PROCESO			
Group Hnos. Delgado S.A.C.			

OBJETIVOS	
Captar y mantener los clientes mediante un correcto servicio brindado para satisfacer necesidades y expectativas, buscando de esta manera lograr el crecimiento económico de la organización.	
ALCANCE	
EMPIEZA	Recepcionar y atender al cliente por parte de las vendedoras
INCLUYE	Ofrecer productos en exhibición al cliente Generar pedido y acordar precios Verificar disponibilidad de productos Pagar monto vendido Separar y armar mercadería vendida
TERMINA	Entregar de mercadería Entregar de boleta o factura al cliente y tarjeta de publicidad
POLÍTICAS, LINEAMIENTOS, REGLAS DE NEGOCIO	
Atender correctamente los diversos clientes que visitan la empresa.	
Demostrar interés en resolver dudas, solucionar reclamos y cubrir expectativas de cliente.	
Mantener imagen empresarial intachable en las comunicaciones tenidas con clientes.	
Comunicación inmediata de pedidos puntuales al jefe de venta.	
Emitir guía de remisión para el traslado de la mercadería de los clientes.	
Realizar envío de documento de venta al sistema para el cobro en caja.	
Los almaceneros son responsables de sacar los pedidos, los pedidos cortos entregan vendedoras.	
Los descuentos a clientes frecuentes realizan las vendedoras desde la Tablet.	

TAREAS	FASES DEL PROCESO	ÁREA
Recepcionar al cliente y presentar productos	Recepcionar y atender al cliente	De ventas
Generar lista de pedido, determinar precios y negociar descuentos	Recepcionar y atender al cliente	De ventas
Consultar disponibilidad de producto en almacén	Recepcionar y atender al cliente	De ventas

Ofrecer productos con características similares	Recepcionar y atender al cliente	De ventas
Modificar lista de pedido (sacar y agregar productos)	Recepcionar y atender al cliente	De venta
Generar factura/ boleta de venta	Recepcionar y atender al cliente	De venta
Explicar tipos de pagos	Recepcionar y atender al cliente	De venta
Emitir factura/boleta a caja	Recepcionar y atender al cliente	De venta
Recepcionar factura/boleta en caja	Pagar monto generado	De ventas
Cobrar monto de factura/boleta en caja	Pagar monto generado	De venta
Programar cuotas de pago	Pagar monto generado	De venta
Entregar tickets de venta almacenero	Pagar monto generado	De venta
Impresión y entrega de boleta o factura	Pagar monto generado	De venta
Recepcionar factura/boleta para buscar pedido.	Buscar y armar pedido	De almacén
Separar productos requeridos	Buscar y armar pedido	De almacén
Revisar y armar paquetes de productos	Buscar y armar pedido	De almacén
Entregar paquete de productos y productos y boleta/factura al cliente (Guía de transporte)	Buscar y armar pedido	De almacén
Entregar tarjeta publicidad	Buscar y armar pedido	De almacén

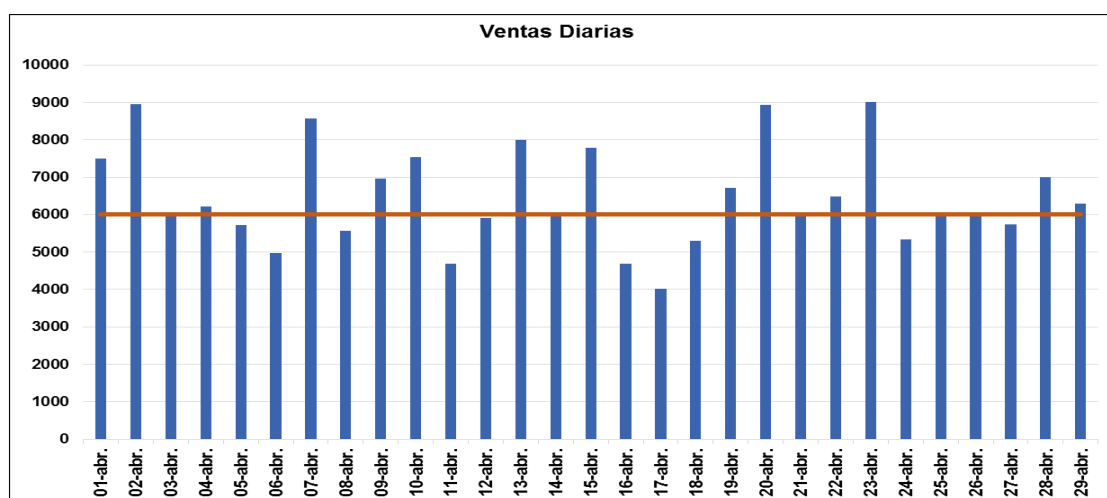
PROVEEDORES	ENTRADAS
Persona o empresa cliente	Lista de productos con características requeridos por el cliente
Almacén	Información de productos disponibles
Persona o empresa cliente	Datos generales de los clientes
Persona o empresa cliente	Ingreso económico del monto vendido.
SALIDAS	CLIENTES

Proformas	Persona o empresa cliente
Factura/boleta para separar y armar pedido.	Almaceneros
Productos que se han vendido	Persona o empresa cliente
Factura/ boleta de venta	Persona o empresa cliente
PROCEDIMIENTOS	REGISTROS
Elaborar proformas	Registrar especificaciones técnicas del producto
Generar boleta/factura de venta	Registrar información en el sistema
Emitir boleta/factura almacenero	Archivar la copia de boleta/factura
Elaborar Guía de transporte	Archivar copia de Guía de transporte

VARIABLES DE CONTROL DEL PROCESO
<p>Políticas de la empresa: Disposiciones establecidas de manera interna para el proceso de venta y facturación de Group Hnos. Delgado S.A.C.</p> <p>Políticas del proveedor: Disposiciones que presentan las empresas proveedoras que trabajan y mantienen negociaciones con Group Hnos. Delgado S.A.C.</p> <p>Ventas diarias de la empresa.</p> <p>Ventas mensuales.</p>

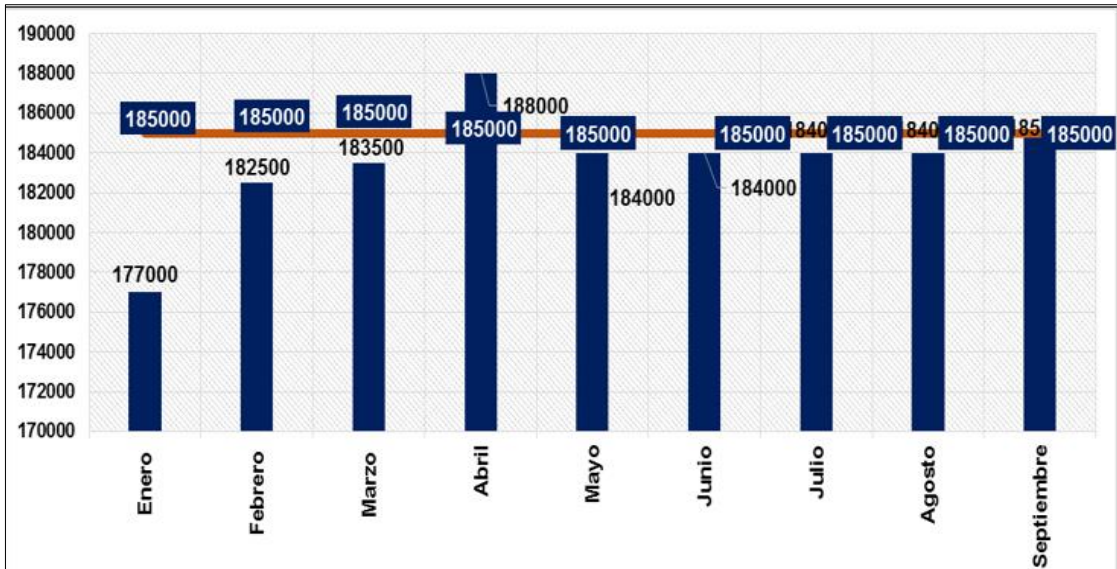
INDICADORES	FORMA DE CÁLCULO	PERIODICIDAD	RESPONSABLE DE MEDICIÓN
Vetas diarias (moneda nacional)	Suma de facturas y boletas diarias	Diario	Coordinador de ventas (Jefe)
Ventas mensuales (moneda nacional)	Suma de las facturas y boletas diarias (30 días)	Mensual	Coordinador de ventas (Jefe)

FICHA DE INDICADOR		
PROCESO RELACIONADO	Proceso de ventas facturación	
NOMBRE DE INDICADOR	Ventas diarias	
RESPONSABLE DEL INDICADOR	Jefe de ventas	
DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Permite evaluar las ventas que se están generando de manera diaria de esta manera evaluar el desempeño de esta.	
FORMULA DEL INDICADOR Ventas generadas al día por facturas y boletas de venta	Unidad de medida	Moneda nacional
	Frecuencia	Diario
	Meta	> 6 000 soles
FUENTES DE INFORMACIÓN	Sistema comercial, órdenes de compra	
DESEMPEÑO DEL INDICADOR		
ANÁLISIS DEL INDICADOR	ACCIONES A TOMAR	FECHA
Evalúa ingresos diarios generados por ventas, teniendo como meta vender 6 000 soles diarios para cubrir obligaciones contraídas, en caso bajen es porque no se está realizando adecuadamente el proceso.	Verificar causa de anulación de boletas y facturas	Diario
	Establecer metas para lograr y comunicar a personal que brinda servicios.	Semanal



Area encargada a evaluar cumplimiento de indicador	ÁREA DE VENTA Y FACTURACIÓN
Nombre de jefe del area	Juna Delgado
Firma y sello de Conformidad	
<p>Nota: El jefe de venta verificara el cumplimiento del indicador, asegurando el cumplimiento de cada tarea involucrada en el proceso, la meta es 6 000 mil soles diarios para cumplir la meta, en caso no se cumpla la meta debe revizar cuales son los factores causantes de la irregularidad. Posteriormente se firma como signo de conformidad.</p>	

FICHA DE INDICADOR		
PROCESO RELACIONADO	Proceso de ventas facturación	
NOMBRE DE INDICADOR	Ventas mensuales	
RESPONSABLE DEL INDICADOR	Jefe de ventas (Juan Delgado)	
DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Permite evaluar las ventas que se están generando al mes, de esta manera verificar el crecimiento mensual que presenta	
FORMULA DEL INDICADOR Ventas generadas al mes por facturas y boletas de venta	Unidad de medida	Moneda nacional
	Frecuencia	Mensual
	Meta	185 000
FUENTES DE INFORMACIÓN	Registro de las vetas diarias a mes	
DESEMPEÑO DEL INDICADOR		
ANÁLISIS DEL INDICADOR	ACCIONES A TOMAR	FECHA
Evalúa los ingresos mensuales generados por ventas, teniendo como meta vender más de 185 000 soles por mes para cubrir obligaciones.	Evaluar el desempeño diario de las ventas	Diario
	Verificar la causa de anulación de boletas y facturas	Semana
	Revisar las ventas obtenidas por clientes frecuentes	Mensual

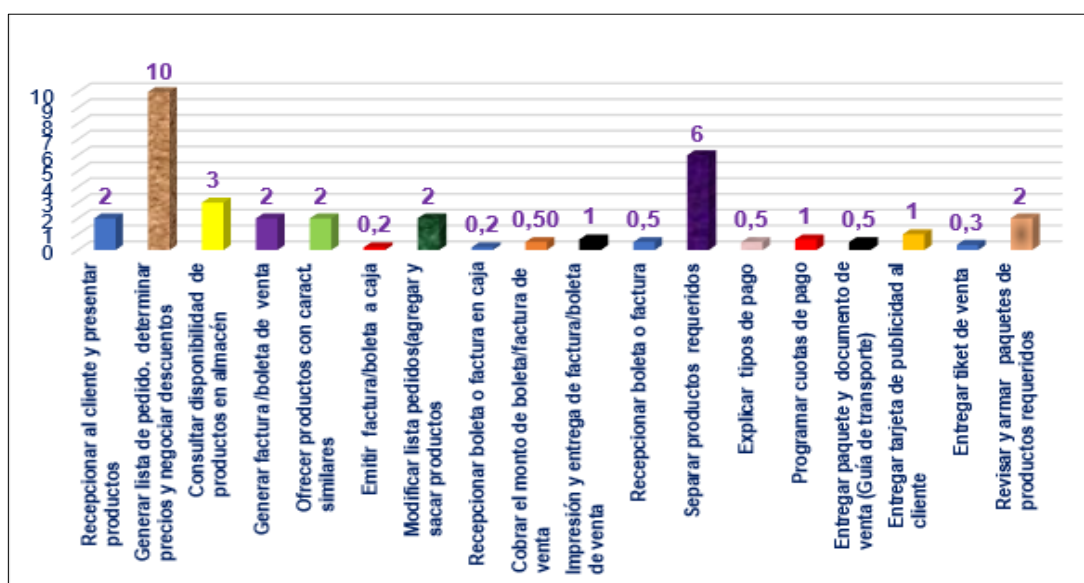


Area encargada a evaluar cumplimiento de indicador	ÁREA DE VENTA Y FACTURACIÓN
Nombre de jefe del area	Juan Delgado
Firma y sello de Conformidad	
<p>Nota: El jefe de venta verificara el cumplimiento del indicador, asegurando el cumplimiento de cada tarea, la meta establecida es 185 000 mil soles al mes, en caso no exista el cumplimiento revisar los causantes del incumplimiento. Posteriormente se firma como signo de conformidad.</p>	

Nombre	Tiempo mínimo (m)	Tiempo máximo (m)	Tiempo promedio (m)	Tiempo total (m)
Proceso de venta y facturación	34	34	34	2218,33
Recepcionar al cliente y presentar productos	2	2	2	150
Generar lista de pedido. determinar precios y negociar descuentos	10	10	10	750
Consultar disponibilidad de productos en almacén	3	3	3	225

Generar factura /boleta de venta	2	2	2	150
Ofrecer productos con características Similares	2	2	2	22
Emitir factura/boleta a caja	0,17	0,17	0,17	12,5
Modificar lista pedidos(agregar y sacar productos)	2	2	2	22
Recepcionar boleta o factura en caja	0,17	0,17	0,17	12,5
Cobrar el monto de boleta/factura de venta	0,5	0,5	0,5	35,5
Impresión y entrega de factura/boleta de venta	0,67	0,67	0,67	47,33
Recepcionar boleta o factura	0,5	0,5	0,5	37,5
Separar productos requeridos	6	6	6	450
Explicar tipos de pago	0,5	0,5	0,5	37,5
Programar cuotas de pago	0,67	0,67	0,67	2,67
Entregar paquete y documento de venta (Guía de transporte)	0,5	0,5	0,5	37,5
Entregar tarjeta de publicidad al cliente	1	1	1	75
Entregar boleta/factura	0,33	0,33	0,33	1,33
Revisar y armar paquetes de productos requeridos	2	2	2	150

Gráfica 21: Tiempo y Tareas del Proceso Propuesto de Venta y Facturación



Fuente: Elaboración Propia

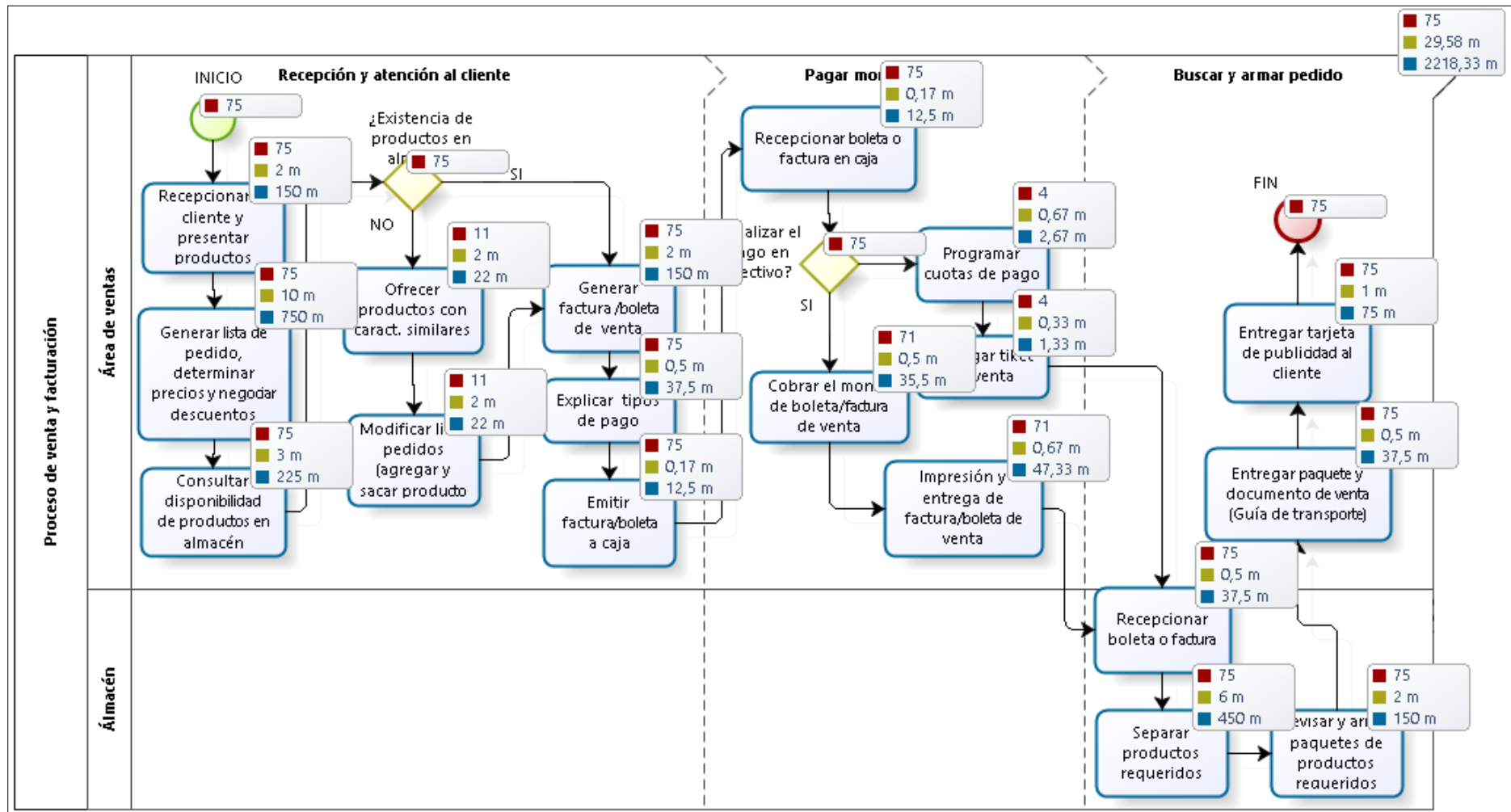
Recursos a utilizar en el proceso propuesto de venta y facturación

Personal de trabajo	Cantidad	Costo	Costo fijo	costo diario	Costo x min.
Vendedora	3	750	25	3	0,052
Cajera	1	700	23,33	2,92	0,049
Jefe almacén	1	850	28,33	3,54	0,059
Almaceneros	2	850	28,33	3,54	0,059

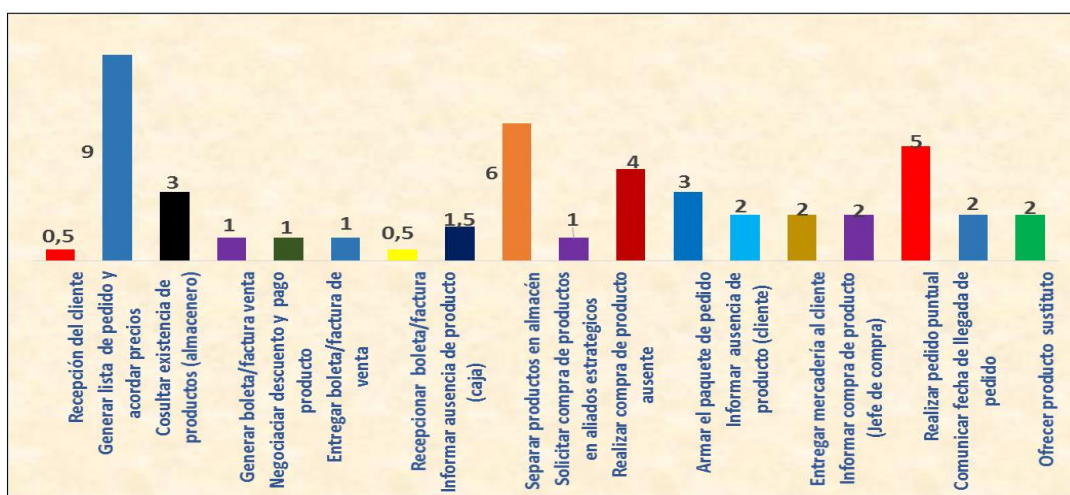
Tabla 64: Recursos y Costos del Proceso Propuesto de Venta y Facturación

Recurso	Uso	Costo fijo total	Costo unitario total	Costo total
Vendedora	0,95%	11500	1,17	11501,17
Jefe de almacén	0,15%	624	0,82	624,82
Cajera	0,40%	6999	0,14	6999,14
Almacenero	0,74%	6374,25	0,63	6374,88
				25 500

Diagrama 11: Análisis de Tiempos del Proceso de Venta Propuesto



Tiempo y tareas del proceso actual de venta y facturación

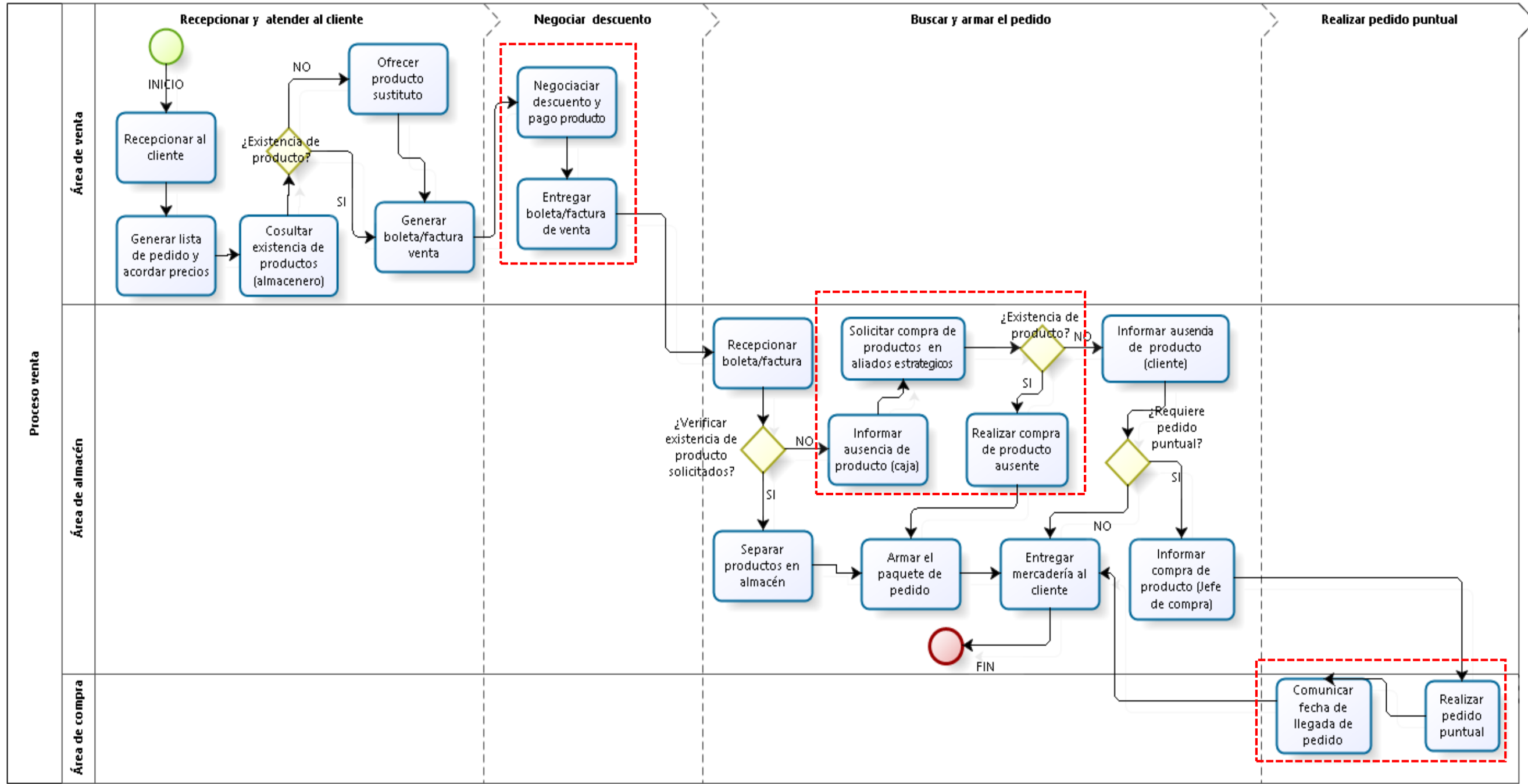


Recursos a utilizar en el proceso actual de venta y facturación

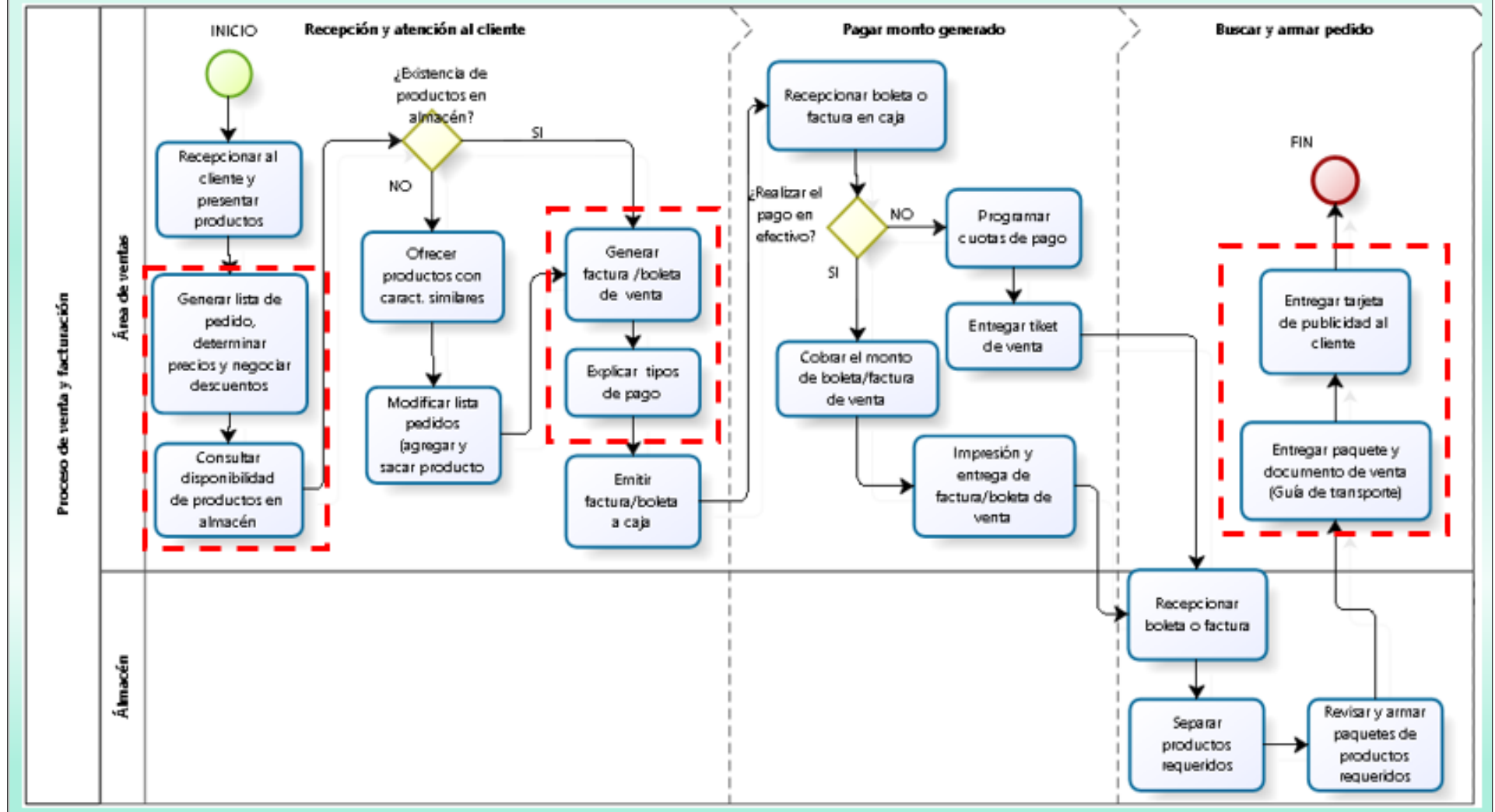
Puesto	Costo mensual	Costo diario	Costo por hora	Costo por minuto
Vendedoras	750	25.00	3.13	0.052
Almacenero	850	28.33	3.54	0.059
Jefe de ventas, caja	1200	40.00	5	0.083
Jefe de compras	1200	40.00	5	0.083

Recursos y Costos del Proceso Propuesto de Venta y Facturación

Recurso	Uso	Costo fijo total	Costo unitario total	Costo total
Vendedora	0,86%	8525	57,83	8582,83
Almacenero	1,21%	10676,64	61,09	10737,73
Jefe de venta. Caja	0,25%	4040	9,08	4049,08
Jefe de compra, caja y venta	0,21%	3160	7,42	3167,42
				26537,06



Análisis de tareas del proceso de venta y facturación propuesto



- a. Primera tarea eliminada en proceso de venta es negociar descuentos después realizada la boleta o factura en caja donde es para cobrar. Para evitar problema el jefe de ventas va comunicar las políticas de venta a vendedoras.
- b. La segunda actividad eliminada fue solicitar compra de productos en aliados estratégicos. La propuesta plantea consultar existencia de productos, en caso no exista, ofrecer productos sustitutos que cubran expectativas del cliente.
- c. Para realizar una venta se hace uso de 46,3 minutos aproximadamente, donde existían actividades inapropiadas, el proceso propuesto es necesario de 34 minutos por evento.
- d. El costo total de recursos en el proceso actual es S/. 26 537,06 y el propuesto requiere de S/. 25 500 con un beneficio de S/. 1 037,06.

7.5. Etapa 05: Soporte con Tecnología

Esta etapa propone la construcción o adecuación de una apropiada TI (Tecnología de Información) que soporte la ejecución de los procesos que se han obtenido durante el análisis y rediseño teniendo en cuenta que estas tecnologías estén acorde a la naturaleza del proceso y la forma de trabajo de los agentes involucrados que participan en el proceso.

El soporte tecnológico que bridaran al proyecto va ser proporcionado por Bizagi BPM Suite, teniendo como visión a futuro la automatización del flujo de trabajo, donde la herramienta ofrece un escenario ideal para la implementación.

“Bizagi BPM Suite posee la herramienta de Bizagi Studio con módulo de construcción. En Bizagi Studio el usuario define el modelo asociado al proceso de negocio (flujograma, reglas organizacionales, interfaz de usuario, etc.) para ejecutar el mismo, permite guardar los modelos en una base de datos para utilizarlos posteriormente en la ejecución en Bizagi BPM Server” (DÍAZ, 204). Bizagi BPM Suite se puede integrar con sistemas CRM y ERP.

La herramienta se adecua porque anteriormente en la propuesta ya se han diseñado los procesos en Bizagi Modeler, los cuales ya están listos para convertirlos en diagramas de procesos en Bizagi Studio en aplicaciones reales. Mediante Bizagi Studio provee un ambiente colaborativo entre colaboradores el proceso.

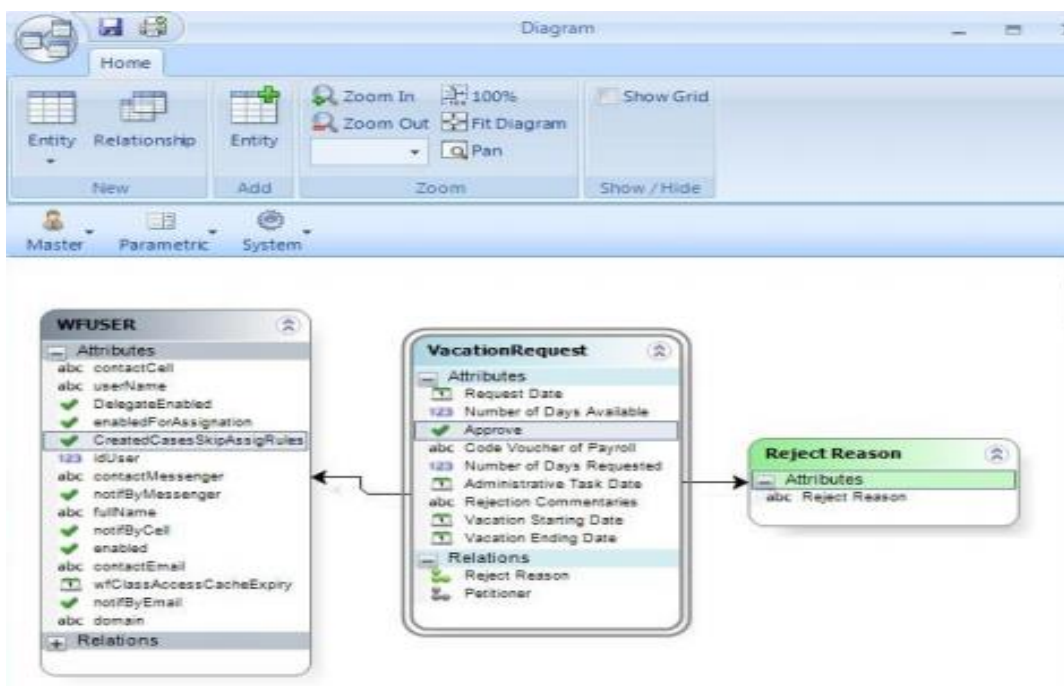
Figura 48: Bizagi Studio



Fuente: (DÍAZ, 204)

La creación del modelo se hace mediante el Bizagi Studio, permite la posibilidad de generar gráficamente cada entidad y atributo que compone el modelo, esta herramienta soporta diversos atributos permitiendo ampliar la capacidad para expresar y reflejar la necesidad del negocio.

Figura 49: Interfaces de Usuario



Fuente: (DÍAZ, 204)

VIII. ANÁLISIS COSTO BENEFICIO

Para terminar con la evaluación técnica del proyecto se va evaluar los diversos costos en materiales, recursos humanos y otros, además de costos que requiere la implementación de la propuesta. Para efectos de la evaluación se ha tomado en cuenta indicadores como el TIR (Tasa interna de retorno), VAN (Valor actual neto) que van a determinar si el proyecto es rentable, así como el costo beneficio y el periodo de recupera.

8.1. Presupuesto

Para el desarrollo del proyecto se han contemplado los siguientes ítems.

Tabla 65: Costo de Licencia de BIZAGI

Licencias para Bizagi estudio		
Tipo de licencia	Precio de licencia por usuario	Mantenimiento
Licencia de usuario perpetua	S/. 2696 por usuario	S/. 452,00
Licencia de usuario por 1 año (suscripción)	S/. 1049 por año	Incluido

Fuente: Elaboración Propia

La inversión estimada para adquirir la licencia de la herramienta para modelar y simular los procesos es de S/. 1 049, porque se ha elegido la licencia de usuario por un año, el cual ha sido considerado para evaluar el desempeño del mismo y la adaptación del personal involucrado en el desarrollo de los procesos.

Tabla 66: Costos de Personal

Descripción	Cantidad	Elementos	Costo Unid.	Costo Hora	Horas Semana	Hora al Mes	Costos S/.
Asesor Metodológico	-	0	-	-	-	-	-
Encuestador	1	318	1,5	-	-	-	S/. 477
Analista de encuestas	1	318	2	-	-	-	S/. 636
						Total	S/. 1113

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 67: Presupuesto de Materiales

	Descripción	Unid. de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo total
2.3	BIENES Y SERVICIOS				
2.3.1	COMPRA DE BIENES				
2.3.15.12	Papelería, útiles, material oficina	Unidad			S/. 68
	Papel Bond A4	Paquete	3	16	S/. 48
	Lapiceros	Unidad	5	2	S/. 10
	Folder	Unidad	10	1	S/. 10
2.3.19.11	Libros y otros materiales	Unidad	-	-	S/. 100
2.6.32.31	Equipos computacionales	Unidad			S/. 2535
	Laptop Lenovo	Unidad	1	2500	S/. 2500
	Memoria USB 8 GB	Unidad	1	35	S/. 35
Total					S/. 2703

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 68: Presupuesto de Servicios

	Descripción	Unidad medida	Cantidad	Cost. Unit.	Cost. total
2.3	BIENES Y SERVICIOS				
2.3.1	CONTRATACIÓN DE SERVICIOS				
2.3.21.21	Pasajes y gasto movilidad	Viajes			S/. 300
2.3.22.21	Telefonía Móvil				S/. 80
2.3.22.21	Servicio internet	Meses	5	120	S/. 600
2.3.22.44	Impresiones y empastados				S/. 224
	Impresiones	Hojas	600	0,3	S/. 180
	Anillados	Unidades	8	3	S/. 24
	Fotocopias	Unidad	400	0,05	S/. 20
Total					S/. 1204

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 69: Resumen Presupuestal

Descripción	Importes
Personal	S/. 1 113
Materiales	S/. 2 703
Servicios	S/. 1 204
Costo del modelador	S/. 1 409
Costos de implementación	S/. 5 225,19
TOTAL	S/. 11 654,19
Imprevistos	S/. 349,63
Costo total	S/. 12 003,82

Fuente: Elaboración Propia

Costos para la Implementación

Tabla 70: Recurso Humano para Implementación de Propuesta

Descripción	Cantidad	Costo Hora	Horas Semana	Horas Mensual	Costos S/.
Analista de procesos	1	25	3	12	S/. 900
Capacitación de personal responsable del proceso		-	-	-	S/. 1350
Total					S/. 2250

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 71: Materiales a Utilizar para Implementar Propuesta

	Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo total
2.3.15.12	Papelería, útiles, material oficina	Unidad			S/. 38
	Papel Bond A4	Paquete	1	16	S/. 16
	Lapiceros	Caja	1	22	S/. 22
2.6.32.31	Equipos computacionales	Unidad			S/. 2.535
	Laptop Lenovo		1	2500	S/. 2.500
	Memoria USB 8 GB		1	35	S/. 35
Total					S/. 2.573

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 72: Costos de Actividades para Implementación

Pasos de Acción	Responsable	Presupuesto
Reunión interesados	R. Proyecto	S/. 150
Evaluación de recursos	Gerente general	S/. 100
TOTAL		S/. 250

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 73: Resumen de Costos de Implementación de Propuesta

Descripción	Importes
Presentación de propuesta	S/. 250
Personal capacitado	S/. 2250
Recurso material	S/. 2.573
Total	S/. 5073
Imprevistos	S/. 152,19
Costo total	S/. 5225,19

Fuente: Elaboración Propia

a. Beneficios Tangibles

El tiempo reducido en la propuesta de mejora son significativos: en compras disminuye 8 minutos 30 segundos por procesos, reduciendo gastos en la empresa viéndose reflejado en el estado de ganancias y pérdidas mediante reducción de gastos. El tiempo disminuido va utilizarse en otras actividades, incrementando la eficiencia del proceso.

Los costos disminuyen en cada proceso, a continuación se detalla:

- ❖ El proceso compra actual tiene un costo de S/. 15 545,42 soles y el propuesto de S/. 15 442,94 obteniendo un beneficio de S/. 102,48 en el proceso y garantiza tener un proceso organizado.
- ❖ El proceso de almacenamiento actual tiene un costo de S/. 2 381,80 soles y el propuesto de S/. 1 509,60 soles, teniendo un beneficio de S/.872,20.
- ❖ El costo actual del proceso de ventas es S/. 26 537,06 soles, el propuesto es S/. 25 500 soles, teniendo un beneficio de S/. 1 037,06.
- ❖ La reducción de tiempos es lo primordial en los procesos, porque permite brindar atención oportuna al cliente, dinamizando el proceso y sea más efectivo.
- ❖ Al expresar principal interés la parte gerencial y brindar apoyo a la propuesta, consideran la inversión viable; actualmente todos los empresarios buscan que las empresas sean competitivas en el mercado, es por ello que están interesados en conocer la manera de gestionar la organización de forma eficaz, cuyo fin es controlar de manera segura los procesos de negocio, el cual va ser posible a través del manual que permitirá la gestión de procesos.

b. Beneficios Intangibles

- ❖ Apropiaada asignación de responsabilidades a responsables de ejecución del proceso.
- ❖ Desarrollo organizado de las diversas actividades del proceso.
- ❖ Seguimiento continuo de actividades, vigilando el adecuado funcionamiento.
- ❖ Contar con estructuras orientadas al cumplimiento de los procesos.
- ❖ Promover la gestión de procesos conveniente al negocio, donde la organización logre trabajar en coordinación con todas las áreas, logrando pasar de la gestión tradicional a una gestión horizontal donde todos aporten al crecimiento y desarrollo de la organización.

Tabla 74: Tabla 74: Flujo de Caja Proyectado de Group Hnos. Delgado S.A.C

FLUJO DE CAJA PROYECTADO												
AÑOS	2017											
RUBROS/MESES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
FLUJO INICIAL DE EFECTIVO	S/. 3.000,00	S/. 2.042,58	S/. 4.343,58	S/. 6.442,00	S/. 7.334,42	S/. 6.128,42	S/. 4.030,00	S/. 3.437,58	S/. 4.923,58	S/. 7.002,00	S/. 5.744,42	S/. 2.408,42
Ventas	S/. 185.000,00	S/. 185.000,00	S/. 185.000,00	S/. 186.500,00	S/. 186.500,00	S/. 186.500,00	S/. 187.000,00	S/. 187.000,00	S/. 187.000,00	S/. 188.000,00	S/. 188.000,00	S/. 188.000,00
	S/. 2.011,40											
TOTAL INGRESOS	190011,4	S/. 187.042,58	S/. 189.343,58	S/. 192.942,00	S/. 193.834,42	S/. 192.628,42	S/. 191.030,00	S/. 190.437,58	S/. 191.923,58	S/. 195.002,00	S/. 193.744,42	S/. 190.408,42
(-)TOTAL EGRESOS	S/. 182.498,82	S/. 174.229,00	S/. 175.389,00	S/. 175.769,00	S/. 175.769,00	S/. 175.769,00	S/. 175.969,00	S/. 175.989,00	S/. 175.989,00	S/. 178.839,00	S/. 178.839,00	S/. 178.839,00
INVERSION												
INMUEBLES MAQUINARIA Y EQUIPO												
GASTOS OPERATIVOS												
COMPRA MERCADERIA	S/. 137.026,00	S/. 140.760,00	S/. 141.900,00	S/. 142.300,00	S/. 142.300,00	S/. 142.300,00	S/. 142.500,00	S/. 142.500,00	S/. 142.500,00	S/. 145.350,00	S/. 145.350,00	S/. 145.350,00
COSTOS y GASTOS OPERATIVOS	S/. 6.400,00	S/. 6.400,00	S/. 6.400,00	S/. 6.400,00	S/. 6.400,00	S/. 6.400,00	S/. 6.400,00	S/. 6.400,00	S/. 6.400,00	S/. 6.400,00	S/. 6.400,00	S/. 6.400,00
Inversión del proyecto	S/. 12.003,82											
GASTOS ADMINISTRATIVOS												
PERSONAL OPERARIO	S/. 8.300,00	S/. 8.300,00	S/. 8.300,00	S/. 8.300,00	S/. 8.300,00	S/. 8.300,00	S/. 8.300,00	S/. 8.300,00	S/. 8.300,00	S/. 8.300,00	S/. 8.300,00	S/. 8.300,00
PERSONAL ADMINISTRATIVO	S/. 4.200,00	S/. 4.200,00	S/. 4.200,00	S/. 4.200,00	S/. 4.200,00	S/. 4.200,00	S/. 4.200,00	S/. 4.200,00	S/. 4.200,00	S/. 4.200,00	S/. 4.200,00	S/. 4.200,00
SERVICIOS PRESTADOS POR TERCEROS	S/. 4.750,00	S/. 4.750,00	S/. 4.750,00	S/. 4.750,00	S/. 4.750,00	S/. 4.750,00	S/. 4.750,00	S/. 4.750,00	S/. 4.750,00	S/. 4.750,00	S/. 4.750,00	S/. 4.750,00
OTROS GASTOS	S/. 7.500,00	S/. 7.500,00	S/. 7.500,00	S/. 7.500,00	S/. 7.500,00	S/. 7.500,00	S/. 7.500,00	S/. 7.500,00	S/. 7.500,00	S/. 7.500,00	S/. 7.500,00	S/. 7.500,00
IMPUESTOS	S/. 2.319,00	S/. 2.319,00	S/. 2.339,00	S/. 2.319,00	S/. 2.319,00	S/. 2.319,00	S/. 2.319,00	S/. 2.339,00	S/. 2.339,00	S/. 2.339,00	S/. 2.339,00	S/. 2.339,00
SALDO DE CAJA	S/. 7.512,58	S/. 12.813,58	S/. 13.954,58	S/. 17.173,00	S/. 18.065,42	S/. 16.859,42	S/. 15.061,00	S/. 14.448,58	S/. 15.934,58	S/. 16.163,00	S/. 14.905,42	S/. 11.569,42
PRESTAMO	S/. 4.545,00	S/. 4.545,00	S/. 4.545,00	S/. 4.545,00	S/. 4.545,00	S/. 4.545,00	S/. 4.545,00	S/. 4.545,00	S/. 4.545,00	S/. 4.545,00	S/. 4.545,00	S/. 4.550,00
(-)SERVICIO A LA DEUDA	S/. 425,00	S/. 425,00	S/. 425,00	S/. 450,00	S/. 450,00	S/. 450,00	S/. 450,00	S/. 450,00	S/. 450,00	S/. 450,00	S/. 450,00	S/. 450,00
Interes por obligación comerca	S/. 500,00	S/. 500,00	S/. 500,00	S/. 500,00	S/. 500,00	S/. 500,00	S/. 500,00	S/. 500,00	S/. 500,00	S/. 500,00	S/. 500,00	S/. 500,00
CAJA FINAL	S/. 2.042,58	S/. 7.343,58	S/. 8.484,58	S/. 11.678,00	S/. 12.570,42	S/. 11.364,42	S/. 9.566,00	S/. 8.953,58	S/. 10.439,58	S/. 10.668,00	S/. 9.410,42	S/. 6.069,42
(-)CAJA INICIAL		S/. 3.000,00	S/. 2.042,58	S/. 4.343,58	S/. 6.442,00	S/. 7.334,42	S/. 6.128,42	S/. 4.030,00	S/. 3.437,58	S/. 4.923,58	S/. 7.002,00	S/. 5.744,42
CAJA NETA	S/. 2.042,58	S/. 4.343,58	S/. 6.442,00	S/. 7.334,42	S/. 6.128,42	S/. 4.030,00	S/. 3.437,58	S/. 4.923,58	S/. 7.002,00	S/. 5.744,42	S/. 2.408,42	S/. 325,00

Fuente: Elaboración propia.

ANÁLISIS COSTO/BENEFICIO												
INVERSIÓN INICIAL	12003,82											
2017	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
INGRESOS	190011,4	187042,58	189343,58	192942	193834,42	192628,42	191030	190437,58	191923,58	195002	193744,42	190408,42
EGRESOS	182498,82	174229	175389	175769	175769	175769	175969	175989	175989	178839	178839	178839
UTILIDAD	7512,58	12813,58	13954,58	17173	18065,42	16859,42	15061	14448,58	15934,58	16163	14905,42	11569,42
COK												
10%												
	INGRESOS			EGRESOS								
PER 1	S/. 190.011,40	1,100	S/. 172.737,64	S/. 182.498,82	1,100	S/. 165.908,02						
PER 2	S/. 187.042,58	1,210	S/. 154.580,64	S/. 174.229,00	1,210	S/. 143.990,91						
PER 3	S/. 189.343,58	1,331	S/. 142.256,63	S/. 175.389,00	1,331	S/. 131.772,35						
PER 4	S/. 192.942,00	1,464	S/. 131.781,98	S/. 175.769,00	1,464	S/. 120.052,59						
PER 5	S/. 193.834,42	1,611	S/. 120.355,92	S/. 175.769,00	1,611	S/. 109.138,72						
PER 6	S/. 192.628,42	1,772	S/. 108.733,72	S/. 175.769,00	1,772	S/. 99.217,02						
PER 7	S/. 191.030,00	1,949	S/. 98.028,60	S/. 175.969,00	1,949	S/. 90.299,92						
PER 8	S/. 190.437,58	2,144	S/. 88.840,54	S/. 175.989,00	2,144	S/. 82.100,17						
PER 9	S/. 191.923,58	2,358	S/. 81.394,33	S/. 175.989,00	2,358	S/. 74.636,52						
PER 10	S/. 195.002,00	2,594	S/. 75.181,71	S/. 178.839,00	2,594	S/. 68.950,18						
PER 11	S/. 193.744,42	2,853	S/. 67.906,24	S/. 178.839,00	2,853	S/. 62.681,98						
PER 12	S/. 190.408,42	3,138	S/. 60.669,99	S/. 178.839,00	3,138	S/. 56.983,62						
	SUMATORIA		S/. 1.302.467,95	SUMATORIA		S/. 1.205.731,98						
	TOTAL			1,070								

El costo beneficio de la propuesta es de **C/B= 1,070** soles respectivamente.

VAN							
PERIODO	INVERSION	UTILIDAD NETA	DEPRECIACION	TOTAL	FACTOR SIMPLE DE ACTUALIZACIÓN	VAN COK 10%	
0	S/. 12.003,82	S/. -	S/. -	S/. -	0	S/. 12.003,82	
1	S/. -	S/. 2.042,58		S/. 2.042,58	0,9091	S/. 1.856,89	
2	S/. -	S/. 7.343,58		S/. 7.343,58	0,8264	S/. 6.069,07	
3	S/. -	S/. 8.484,58		S/. 8.484,58	0,7513	S/. 6.374,59	
4	S/. -	S/. 11.678,00		S/. 11.678,00	0,6830	S/. 7.976,23	
5	S/. -	S/. 12.570,42		S/. 12.570,42	0,6209	S/. 7.805,24	
6	S/. -	S/. 11.364,42		S/. 11.364,42	0,5645	S/. 6.414,92	
7	S/. -	S/. 9.566,00		S/. 9.566,00	0,5132	S/. 4.908,87	
8	S/. -	S/. 8.953,58		S/. 8.953,58	0,4665	S/. 4.176,91	
9	S/. -	S/. 10.439,58		S/. 10.439,58	0,4241	S/. 4.427,40	
10	S/. -	S/. 10.668,00		S/. 10.668,00	0,3855	S/. 4.112,98	
11	S/. -	S/. 9.410,42		S/. 9.410,42	0,3505	S/. 3.298,29	
12	S/. -	S/. 6.069,42		S/. 6.069,42	0,3186	S/. 1.933,90	
						S/. 47.351,49	

El VAN de la propuesta es 47 351, 49 soles, con el costo de oportunidad de 10% referencial y la TIR del 30.12%.

Tabla 75: Resumen del Análisis Económico de la Propuesta

Resumen del Análisis Económico	
TIR	30,12 %
VAN	S/. 47351,49
C/B	1,070

Fuente: Elaboración propia.

PERIODO	INVERSIÓN	BENEFICIO	FACTOR DE DESCUENTO	INVERSIÓN REAL	BENEFICIO REAL	BENEFICIO ACTUAL
0	S/. 12.003,82	S/. -	1	S/. 12.003,82	S/. -	S/. -
1	S/. -	S/. 2.011,74	0,9091	S/. -	S/. 1.828,85	S/. 1.828,85
2	S/. -	S/. 2.011,74	0,8264	S/. -	S/. 1.662,60	S/. 3.491,45
3	S/. -	S/. 2.011,74	0,7513	S/. -	S/. 1.511,45	S/. 5.002,90
4	S/. -	S/. 2.011,74	0,6830	S/. -	S/. 1.374,05	S/. 6.376,95
5	S/. -	S/. 2.011,74	0,6209	S/. -	S/. 1.249,13	S/. 7.626,08
6	S/. -	S/. 2.011,74	0,5645	S/. -	S/. 1.135,57	S/. 8.761,65
7	S/. -	S/. 2.011,74	0,5132	S/. -	S/. 1.032,34	S/. 9.793,99
8	S/. -	S/. 2.011,74	0,4665	S/. -	S/. 938,49	S/. 10.732,48
9	S/. -	S/. 2.011,74	0,4241	S/. -	S/. 853,17	S/. 11.585,66
10	S/. -	S/. 2.011,74	0,3855	S/. -	S/. 775,61	S/. 12.361,27
11	S/. -	S/. 2.011,74	0,3505	S/. -	S/. 705,10	S/. 13.066,37
12	S/. -	S/. 2.011,74	0,3186	S/. -	S/. 641,00	S/. 13.707,38
TOTAL	S/. 12.003,82	S/. 24.140,88		S/. 12.003,82	S/. 13.707,38	

El dinero invertido en la implementación de la propuesta es de S/. 5 225.19, el mismo que va ser recuperado dentro de tres (3) meses con cuatro (4) días.

El dinero invertido en todo el proyecto investigación es de S/. 12 003.82, el mismo que va ser recuperado dentro de nueve (9) meses con siete (7) días.

IX. BIBLIOGRAFÍA

AGUIRRE Carrasco, Ana Margoth. 2012. *Diseño de un modelo de Gestión por Procesos para la empresa Equinorte S.A., Orientado Al Mejoramiento Continuo del Sistema Comercial.* Quito : s.n., 2012.

ALVARADO Tabacchi, Mario, ALAMA Salazar, Rosario y PALACIOS Patrón , Bersabeth. 2016. *Síntesis Económica de Lambayeque Enero.* Piura : s.n., 2016. pág. 42, Informe Económico.

ALVARADO Vargas, Jessica Katherine y JULCA Valdivieso, Indira Gandhi. 2015. *Plan de mejora para optimizar el proceso de atención al cliente a nivel de venta y post venta de vehículos y su impacto en la rentabilidad en la empresa Autonort Trujillo S. A.* Trujillo : s.n., 2015.

Andina.com. 2016. *Prevén crecimiento de empresas peruanas que segmentan mercados aún en países con recesión.* Lima, Lima : s.n., 22 de Junio de 2016.

BALLOU, R. 2004. *Logística. Administración de la cadena de suministro.* 2004.

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. 2016. *REPORTE DE INFLACIÓN. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018.* Lima : s.n., 2016. pág. 124, Reporte de la inflación el el Perú.

BRAVO Carrasco, Juan. 2013. *Gestión de procesos.* 5ta. Edición. Santiago : Editorial Revolución S.A, 2013. pág. 336.

BRAVO, Juan. 1995. *Compras e inventarios.* Madrid : Ediciones Días de Santos, 1995.

CHANG, Rchard. 1999. *Las herramientas para la mejora continúa de la calidad.* Buenos Aires : Ediciones Gránica, 1999. pág. 49. Vol. Volumen 1.

Cuatrecasas Arbós, Lluís. 2012. *Logística Gestión de la cadena de suministros.* Madrid : Ediciones Días de Santos, 2012.

D´ALESSIO, Fernando. 2013. *El proceso Estratégico. Un enfoque de Gerencia.* 2da. Edición. México DF. : Pearson Educación, 2013. pág. 714.

ESCUDERO Serrano, José. 2014. *Gestión de Compras.* 1ra. Edición. Madrid : Ediciones paraninfo S.A., 2014.

FERNÁNDEZ Balaguer, Gregorio y MOLINA, Javier. 2008. *El plan de ventas.* 3ra. Edición. Madrid : ESIC Editorial, 2008.

GARCÍA Bobadilla, Luís María. 2007. *Ventas*. 2da. Edición. Madrid : s.n., 2007.

Grupo ASSA. 2010. *Creación de una Oficina de Proceso y Transformación de Procesos de Gestión Almacén y Distribución*. Lima. 2010.

GUANCHA Chugá, Lisbeth Maricela. 2013. *Gestión Comercial y Nivel de Ventas en los mercados Municipales de abastos de la ciudad de Tulcán*. Tulcán : s.n., 2013.

HAMMER, Michael y CHAMPY, James. 1994. *Reingeniería*. Bogota : Grupo Editorial Norma S.A, 1994.

HARRINGTON, James. 2001. *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Santa Fé de Bogota : Mc Graw Hill., 2001.

HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto, BAPTISTA Lucio, María del Pilar y FERNÁNDEZ Collado, Carlos. 2014. *Metodología de la Investigación*. 6ta. Edición. México : Mc Graw Hill Education, 2014. pág. 736.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICO. 2016. *Perú: Estimaciones y Proyecciones de la Población por Años y Edades Simples*. Lima : Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. pág. 221.

MADERO Vega, María Del Carmen y DE LA PARRA, Eric. 2003. *Estrategias de venta y negociación*. México : Panorama Editorial S.A, 2003.

MAQUERA, Henry y MERCADO, Richard. 2014. *Gestion de Procesos de Negocio*. Huancayo : s.n., 2014.

MEJÍA García, Braulio. 2009. *Gerencia de procesos para la organización*. 5ta. Edición. Bogota : ECOE Ediciones, 2009. pág. 238.

MONTOYA Palacios, Alberto. 2006. *Administración de compras: Quién compra bien , vende bien*. 3ra. Edición. s.l. : ECCOE Ediciones, 2006.

MORILLO Rosero, Ricardo Danilo. 2012. *Análisis de los principales proceso de la empresa "RM IMPORTADORA" e implementación del proceso de ventas*. Quito : s.n., 2012.

MURILLO Ruíz, Pablo y PALACIOS Risco, Teresita Eliana. 2013. *Diseño de un sistema de control interno en el área de ventas de la botica farma Cartavio en el periodo 2013*. Trujillo : s.n., 2013.

- NOVILLO Ortiz, Rosa Elizabeth. 2014.** *Diseño de un modelo de gestión por proceso para la comercialización de electrodomesticos de la empresa Proimport CIA LTDA, en el norte de la ciudad de Quito.* Quito : s.n., 2014.
- PÉREZ Fernández de Velasco, José Antonio. 2013.** *Gestión por procesos.* 5ta. Edición. Madrid : ESIC Business, 2013. —. **2010.** *Gestión por procesos.* 4ta Edición. Madrid : ESIC Ediciones, 2010. pág. 335.
- PÉREZ Porto, Julian y MERINO, Maria. 2008.** *Modelos de Gestión.* 2008.
- RÍOS Sánchez, Kelli. 2014.** *Gestión de procesos y rentabilidad en las empresas de Courier en Lima metropolitana, 2012-2013.* Lima : s.n., 2014.
- ROMERO. 1998.** *Las técnicas modernas de venta y sus aplicaciones.* 1998.
- SABIAN Nebaum, Cris Danny. 2009.** *Bizagi Process Modeler.* 2009.
- SÁNCHEZ García, Marina y MACÍAS García , Manuel. 2007.** *Gestión de procesos en la UCA. Guía para identificación y análisis de procesos. V 01.* Ciudad de Cádiz : s.n., 2007.
- SERNA Gómez , Humberto. 2008.** *Gerencia Estratégica. Teoría, Metodología, Alineamiento, Implementación y mapas estratégicos.* 10 ava. Edición. Bogota : s.n., 2008. pág. 420.
- SORIANO Soriano, Claudio. 1995.** *Compras e inventarios. Guías de gestión de la pequeña empresa.* Madrid : Ediciones Días de Santos S.A, 1995.
- STANTON, William, ETZEL J, Michael y WALKER J, B. 2007.** *Fundamentos de marketing.* 14 ava. Edición. s.l. : McGraw-Hill, 2007. pág. 774.
- TAMAYO Tamayo, Mario. 1997.** *El Proceso de la Investigación científica.* México : Limusa S.A., 1997.
- THOMPSON, Ivan. 2005.** *El proceso de venta.* s.l. : Promonegocios.net, 2005.
- VELASCO Pasmíño, Karen Lorena y RÍOS Arámbulo, Carla Stefania. 2013.** *Diseño de un sistema de gestión por procesos para una empresa dedicada a la comercialización de materiales y equipos del sector electrónico de media y baja tensión y servicios de asesoría técnica ubicada en la ciudad de Guayaquil.* Guayaquil : s.n., 2013.
- VERDOY, Pablo. 2006.** *Manual de control estadístico de calidad: Teoría y aplicaciones.* s.l. : Publicidad de la Universidad de Jaume, 2006. pág. 213.

X. ANEXOS

ANEXO 01: Entrevista al encargado de ventas

ENTREVISTA

La entrevista se realiza con la finalidad de recolectar toda información posible que permita conocer la manera como están desarrollando las ventas en Group Hnos. Delgado S.A.C.

Entrevistado	Juan Delgado Céspedes
Cargo	Jefe de ventas.
Lugar	Empresa Group Hnos. Delgado S.A.C
Fecha y hora	14 de Julio del 2016
Tiempo de duración	30 Min

VENTAS POR VENDEDOR

1 ¿Cuál es el criterio de evaluación utilizado para medir las ventas por trabajador?

Se evalúa al finalizar el día, verificando la cantidad vendida (moneda nacional) por cada trabajadora, con la finalidad de contribuir con el objetivo de la empresa, cuyas ventas se puede obtener del sistema comercial, específicamente del módulo de ventas, allí se registra las ventas diarias.

VENTAS POR CLIENTE

2 ¿Qué estrategias emplea para que el ingreso promedio generado por los clientes sea relevante?

Con clientes frecuentes se trabaja con descuentos de acuerdo al monto de dinero generado por compra, de acuerdo al lugar de procedencia, a residentes de Lambayeque se aplica un descuento entre el 2 % hasta el 4 %, cliente de otros departamentos se descuento hasta el 8%, se descuenta con la finalidad de promover la compra de clientes y en otra oportunidad regresen.

VARIACIÓN ENTRE VENTAS

3 ¿Cómo ha sido la evolución de la variación de las ventas?

La evolución de ventas se ha venido realizando de manera normal, día tras día sufre diversas variaciones ya sea positivamente, llevándose a pensar y evaluar qué es lo que no se está haciendo bien para ofrecer un apropiado servicio de venta, de esta manera determinar estrategias de venta. Esta información se encuentra en el sistema que posee la empresa.

Primero agradecer por el tiempo brindado para realizar la entrevista, la misma que va permitir obtener toda la información necesaria y relevante que aporte al desarrollo del proyecto de investigación.

Anexo N° 02: Guía de observación para evaluar el servicio ofrecido al cliente

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Objetivo: observar la manera como se vienen desarrollando las actividades del proceso de ventas, en especial el servicio de atención al cliente y el desenvolvimiento por parte de los vendedores con la finalidad identificar puntos de mejora.

Datos generales:

DATOS GENERALES	
Proceso a evaluar	Servicio de atención al cliente
Institución	Empresa Group Hnos. Delgado S.A.C.
Hora de inicio	9:00 am
Hora de término	11:00 am
Nombre del observador	Lizeth Criollo Llacsahuanga
Fecha	14 de Julio

Condiciones generales: el ambiente donde se llevará a cabo la observación será en el local de venta de la empresa donde se realiza la interacción entre el vendedor y cliente que finalmente termina en la venta del producto, es un área semi abierta, luminoso, visible al público y limpio.

Condiciones del observador: el observador se situará como un cliente más para la empresa, observando todo lo sucedido entre el cliente y vendedor, además de realizar consultas actuando como comprador observando las habilidades del vendedor:

Aspectos específicos a observar ordenados en bloques:

		1 Muy mala	2 Regular	3 Aceptable	4 Buena	5 Excelente
Desenvolvimiento del vendedor.	Cordialidad al iniciar la venta			X		
	Proporciona información adecuada del producto.		X			
	Manera de realizar la venta del producto.		X			
	Manera de finalizar la venta.		X			
Comportamiento de los clientes:	Actitud del cliente hacia el producto		X			
	Decisión de comprar (si es rápido o indeciso)					

Anexo N° 03: Entrevista realizada a encargada de compras de la empresa

ENTREVISTA

La entrevista se realiza con el objetivo de recolectar toda la información posible que sea relevante y veraz para evaluar la situación actual de las actividades que se realizan en el proceso de compras en empresa Group Hnos. Delgado S.A.C.

Entrevistado	Dora Delgado Céspedes
Cargo	Jefe de compra
Lugar	Empresa Group Hnos. Delgado S.A.C, Chiclayo 2016.
Fecha y hora	14 de julio del 2016
Tiempo de duración	30 minutos

CUESTIONARIO

1. ¿La empresa tiene un documento formal para realizar el proceso de compras?

Actualmente la empresa no posee el proceso de compras documentado, es por ello que el proceso se viene realizando de acuerdo al encargado de compras crea apropiado realizarlo, para cumplir con los requerimientos de la empresa y satisfacer las necesidades del cliente.

2. ¿Qué políticas se tienen en cuenta para realizar el proceso de compra?

Las políticas se comunican de acuerdo al evento que se presenta en cada compra, los mismos que se ajustan a las políticas de la empresa proveedora, llegando a determinar que ambos sean los beneficiarios en las políticas negociadas.

3. ¿Qué actividades realiza para efectuar el proceso de compra?

Primero se solicita a las mercaderistas revisar almacén y ver mercadería que se está terminando de acuerdo a las ventas realizadas, quienes deben generar su lista, la cual es emitida a jefe de compras, luego se pide a almaceneros contrastar la ausencia de productos en almacén, seguido con ayuda en caso hayan ejecutivo de ventas se genera el orden de compras, se considera negociar tipo de pago y revisión de medio de transporte para envío de productos, para finalizar con la recepción de información de llegada de la mercadería.

4. ¿Qué criterios utiliza para la evaluación y selección del proveedor?

Actualmente se viene trabajando con proveedores antiguos quienes ofrecen productos variados y a precios accesibles, además no es necesario buscar a proveedores porque existen los proveedores que son ellos mismos quienes se acercan a la empresa a ofrecer productos, se evalúa que tan necesario y si va de acuerdo al giro de negocio se compra, además se evalúa el tipo de aceptación que está teniendo en el mercado y si saldría beneficioso obtener para la venta.

5. ¿Qué medios de comunicación utiliza para establecer contacto con sus proveedores?

Actualmente se comunica vía telefónica y E-mail de la empresa y personal.

6. ¿Cómo maneja los pagos que debe realizar a los proveedores?

Los pagos son a través de letras, estas varían entre 45 días con empresas que son pequeños los montos adquiridos, con empresas que adquiere un monto extenso por la adquisición de diversos productos, se trabaja con letras de hasta 120 días como máximo para realizar pagos.

7. ¿Quiénes brindan la información relevante que permiten iniciar el proceso de compras?

Actualmente apoyan las vendedoras, los almaceneros y mercaderistas de cada proveedor.

Primero agradecer por el tiempo brindado para realizar la entrevista, la misma que va permitir obtener toda la información necesaria y relevante que aporte al desarrollo del proyecto de investigación.

Anexo N° 04: Entrevista realizada al encargado de ventas

ENTREVISTA

La presente entrevista se realiza con la finalidad de recolectar toda la información posible que permita conocer la situación actual de cómo se viene desarrollando el proceso de ventas en la empresa Group Hnos. Delgado S.A.C.

CUESTIONARIO

1. ¿Se tiene un documento formal para realizar el proceso de venta?

Actualmente la empresa no posee el proceso de ventas documentado, el proceso se viene realizando de acuerdo al encargado de ventas crea apropiada, buscando que las actividades logren cubrir las expectativas de clientes y cumplir con las actividades requeridas.

2. ¿Qué políticas se maneja para realizar el proceso de venta?

Los descuentos se aplican a los diversos clientes de acuerdo a la cantidad de productos obtenidos promoviendo la fidelización de clientes a través de los descuentos aplicados.

3. ¿Qué actividades se desarrolla en el proceso de ventas?

Consiste en recepción y atención del cliente, generar la lista de pedido de cliente, consultar disponibilidad de productos en almacén, acordar precios, generación de boleta y factura, pagar en caja y realizar descuentos por tipo de cliente dependiendo del lugar de procedencia para realizar descuentos, cancelar el monto generado, sacar productos, en caso no haya

comprar en otra tienda O hacer pedido puntual, de lo contrario devolver dinero y entregar producto existente.

4. ¿Qué tipo de recurso emplea para el desarrollo de este proceso?

Se utiliza Tablets, recurso humano 3 vendedoras, calculadoras, boletas, facturas, guías y proformas.

5. ¿Dispone de algún soporte tecnológico que le permita el desarrollo de las actividades de proceso de venta?

Actualmente se hace uso de un sistema recientemente adquirido, el mismo que usualmente presenta problemas, además de laptop, impresora y un lector de barra y un POS.

6. ¿Cómo maneja los pedidos que se realizan en el proceso de ventas?

Si son compras pequeñas se vende y entrega inmediatamente al cliente, en caso de que sea de productos que n haya toma nota la vendedora y le comunica a jefe de compra para que coordine con cliente para que realice las compras directamente al proveedor.

Primero agradecer por el tiempo brindado para realizar la entrevista, la misma que va permitir obtener toda la información necesaria y relevante que aporte al desarrollo del proyecto de investigación.

Anexo N° 05: Entrevista realizada al encargado de ventas

ENTREVISTA

La entrevista busca recolectar información apropiada que permita conocer el desarrollo de actividades del proceso de almacenamiento en la empresa Group Hnos. Delgado S.A.C.

Entrevistado	Juan Delgado Céspedes.
Cargo	Jefe ventas.
Lugar	Empresa Group Hnos. Delgado S.A.C, Chiclayo 2016.
Fecha y hora	14 de julio de 2016
Tiempo de duración	30 minutos

CUESTIONARIO

1. ¿La empresa ha establecido un documento formal para realizar el proceso de almacenamiento?

Actualmente no posee las actividades que posee el proceso de almacenamiento documentados, el mismo que no permite tener un adecuado control y seguimiento del mismo, provocando problemas respecto a tiempos disponibles, organización y costos.

2. ¿Qué políticas se manejan para el proceso de almacenamiento?

Las políticas que posee son que se recibe guía y los productos a empresa transportista siempre que este la cantidad mencionada en las facturas enviadas por el proveedor, caso contrario no se recibe, los pedidos inconformes se recibe para luego comunicar al proveedor, el cambio de pedido enviado de manera errónea e intercambio de productos fallidos, en caso de guardado del producto se hace en el espacio generado por almacenero.

3. ¿Qué actividades conforman el proceso de almacenamiento?

Recibir guías de empresa transportista a cargo de jefe de ventas o compras, luego asignar almacenero a recibir y generar espacio de ubicación, recepción de los productos y almacenamiento, verificar la cantidad de productos según guía y factura y firma de aceptación e informa a jefa que asigno la recepción de productos.

4. ¿Dispone de algún soporte tecnológico que le permita el desarrollo de las actividades de almacenamiento?

Actualmente no se posee de ningún soporte tecnológico que permita desarrollar las actividades del proceso.

5. ¿Cuál es el criterio utilizado para el control del almacén?

Ver que los productos que se reciba sean los que se solicitaron en la orden de compra, además de que los productos defectuosos sean cambiados por el proveedor, además de evaluar si la cantidad de productos que estén en almacén estén todos registrados donde se pueda evaluar si las categorías de productos registrados sean los mismos que están en físico en almacén.

Primero agradecer por el tiempo brindado para realizar la entrevista, la misma que va permitir obtener toda la información necesaria y relevante que aporte al desarrollo del proyecto de investigación.

Anexo N° 06: Entrevista realizada al sub-gerente de la empresa

ENTREVISTA

La entrevista busca recolectar información veraz y confiable que permita conocer la estructura organizacional y saber cuáles son los objetivos de la empresa Group Hnos. Delgado S.A.C.

Entrevistado	Juan Delgado Céspedes.
Cargo	Sub – Gerente
Lugar	Empresa Group Hnos. Delgado S.A.C, Chiclayo 2016.
Fecha y hora	14 de julio de 2016
Tiempo de duración	30 minutos

CUESTIONARIO

1. ¿La empresa tiene un plan estratégico?

Se posee un plan estratégico, el mismo que permite guiar el desarrollo de las actividades en miras al cumplimiento de las metas establecidas, del plan solo tienen conocimiento la parte administrativa de la empresa, el cual se comunica en cada reunión realizada, sin embargo los trabajadores no tienen conocimiento del mismo.

2. ¿De qué manera se encuentra constituida la empresa?

La empresa está constituida por un gerente general y representante legal, el subgerente en la parte gerencial, posee área de Recursos Humanos, área de contabilidad, área de compras y área de ventas, así mismo está el área de TI, es una empresa S.A.C.

3. ¿Cuál es la misión o razón de ser de la empresa?

Somos una empresa dedicada a la venta de artículos para el hogar, que brinda atención esmerada, satisfaciendo las necesidades y expectativas de clientes con productos de calidad a precios competitivos, contando con un equipo de trabajo comprometido con la empresa.

4. ¿Cuál es el desempeño que espera en el futuro de la empresa?

La empresa tiene como finalidad llegar a ser reconocida a nivel regional y nacional líder en el mercado de ventas de artículos para el hogar, siempre enfocados en las necesidades de los clientes para satisfacer las expectativas, trabajando con honestidad, compromiso, responsabilidad y espíritu innovador.

5. ¿Tiene la empresa Manual de organización y funciones?

Se establece cada una de las funciones de cada colaborador, sin embargo no se encuentran documentados.

6. ¿Qué objetivos organizacionales tiene planteados la empresa?

Incrementar sus ganancias, expandir su negocio, incrementar la cantidad de clientes que se posee, además brindar un servicio de atención de calidad a cliente.

Anexo N° 07: Encuesta aplicada al cliente de Group Hnos. Delgado S.A.C

Empresa Comercial Group Hnos. Delgado S.A.C

El presente instrumento tiene como objetivo recolectar información referente a la satisfacción del cliente con el servicio de atención que le brinda en la empresa Group Hnos. Delgado S.A.C.

INDICACIONES: Lea detenidamente las instrucciones, marque o encierre en un círculo su respuesta.

Lugar de residencia:

Género: 1). Femenino. 2). Masculino.

Edad: 1). Menos de 20 2). De 21 a 30 3). De 31 a 40 4). De 41 a 50 5). De 51 a más.

Tipo de persona: 1). Persona natural. 2). Persona jurídica.

Ingresos: 1) Menos a s/ 850.00 2) De s/ 851.00 a 1,500 3) De s/ 1,500 a 2,000 4) más de s/. 2,000

Satisfacción del cliente con el servicio de atención brindada

Atención al cliente

- 1 ¿Cómo es el trato y atención del personal de venta?
a) Excelente b) Bueno c) Normal d) Malo e) Muy malo.
- 2 ¿Cómo considera la manera en que se resuelve el problema que presenta?
a) Excelente b) Bueno c) Normal d) Malo e) Muy malo

Pedido

- 3 ¿Qué opina del proceso realizado para la entrega de la proforma solicitada?
a) Excelente b) Bueno c) Normal d) Malo e) Muy malo.
- 4 ¿Cómo califica el proceso para realizar un pedido de compra?
a) Excelente b) Bueno c) Normal d) Malo e) Muy malo

Producto

- 5 ¿Cómo percibe la variedad de productos ofrecidos?
a) Excelente b) Bueno c) Normal d) Malo e) Muy malo.
- 6 ¿Cómo considera los precios asignados por productos?
a) Excelente b) Bueno c) Normal d) Malo e) Muy malo.

Servicio al cliente

- 7 ¿Qué opina usted del tiempo empleado para concretar la compra?
a) Excelente b) Bueno c) Normal d) Malo e) Muy malo.
- 8 ¿Cómo nota usted el tiempo empleado para hacer la entrega del pedido?
a) Excelente b) Bueno c) Normal d) Malo e) Muy malo.

Se le agradece profundamente por haber colaborado de manera amable con el llenado de la presenta encuesta

ANEXO N° 08: Ficha para la documentación de procesos

Modelo de Ficha de proceso utilizado para la documentación de los procesos

Nombre Empresa:	NOMBRE DEL PROCESO		Código
			Página
Elaborado por: Nombre Cargo	Revisado por: Nombre Cargo	Aprobado por: Nombre Cargo	Fecha : Revisión :
NOMBRE DEL PROCESO			
DUEÑO DEL PROCESO			
OBJETIVOS			
ALCANCE			
EMPIEZA			
INCLUYE			
TERMINA			
POLÍTICAS, LINEAMIENTOS, REGLAS DE NEGOCIO			
SUBPROCESOS		LÍDER SUBPROCESO	ÁREA
PROVEEDORES		ENTRADAS	

SALIDAS	CLIENTES

PROCEDIMIENTOS	REGISTROS
RECURSOS	

INDICADORES	FORMA DE CÁLCULO	PERIODICIDAD	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN

VARIABLES DE CONTROL DEL PROCESO		

ANEXO N° 09:

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO DE GESTIÓN DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN EN LA EMPRESA GROUP HNOS. DELGADO S.AC

La empresa Group. Hnos. Delgado S.A.C, dedicada a la comercialización de artículos para el hogar al por mayor y menor, actualmente en la organización se observa la ausencia de una estructura orientada a procesos, generando un desconocimiento de las actividades que se deben realizar de manera eficiente por cada proceso realizado por la organización, a causa de un inadecuado cumplimiento de las actividades por desconocimiento, teniendo como consecuencia un incongruente aporte al cumplimiento de objetivos planteados.

Como consecuencia se tiene ausencia de estructura de los procesos de la organización, la misma que está expuesta a ausencia de documentación formal de los procesos que involucra la comercialización, obteniendo por resultado el inadecuado rendimiento de las ventas que se realiza de manera diaria en la empresa en estos años de funcionamiento, según referencia e información brindada por los responsables de la empresa.

Para la propuesta de gestión de los procesos que involucra la comercialización en la empresa es necesario tenerlos diseñados de manera correcta logrando de esta modo controlar y medir de manera continua el desempeño que desarrollan, para ello era necesario realizar un diseño de los procesos, para ello se existe la presencia de cuatro metodologías para el diseño de procesos, donde cada una aportan al desarrollo, en este caso se eligió la metodología que más beneficios ofrecía a la organización de acuerdo a los recursos que posee la organización y su aplicación en la misma, finalmente se ha utilizado para esta propuesta del diseño, la utilización de la metodología para el diseño y análisis de procesos (PADM), esta permite partir desde el estudio de la situación actual y el análisis respectivo de los procesos que posee, la propuesta permite la flexibilidad y adaptabilidad de la organización, esto se puede lograr de acuerdo a eliminación de tareas innecesarias, adecuar las necesarias y una asignación de responsabilidades de los colaboradores involucrados en cada tarea.

Como instrumento principal de apoyo que se ha obtenido para la gestión, es el manual de procesos que involucra la comercialización de la empresa, logrando

contribuir de manera eficiente con la gestión de los procesos, aportando al logro de objetivos.

Se ha determinado elaborar un plan de implementación que facilite la consumación del proyecto elaborado en favor de la organización.

METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS Y DISEÑO DE PROCESOS (PADM)

FICHA TÉCNICA DEL PROYECTO

TÍTULO

Plan de acción para la implementación de la propuesta de gestión del proceso de comercialización para mejoramiento de ventas en la empresa Group Hnos. Delgado S.A.C

AGENDA

Fecha de inicio	
Fecha de cumplimiento	

BENEFICIARIO

Beneficiario	Empresa Group Hnos. Delgado S.A.C
---------------------	--

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Objetivo	Establecer la gestión de procesos que involucra la comercialización de la empresa, teniendo como respaldo el manual de proceso, donde se encuentran establecidas las diversas actividades que se necesitan para hacer efectiva la implementación de la metodología.
Actividades u acciones a desarrollar	➤ Mantener reunión con Gerente general para presentar la propuesta y comunicar en que consiste el proyecto y beneficios que implica la implementación.

- Capacitación del personal responsable de cada uno de los procesos que posee la organización.
- Seguimiento continuo del proceso

METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS Y DISEÑO DE PROCESOS (PADM)

OBJETIVOS DEL PROYECTO

Objetivo general

Establecer la gestión de los procesos que involucra la comercialización de la empresa, teniendo como respaldo el manual de proceso, donde se encuentran establecidas las diversas actividades que se necesitan para hacer efectiva la implementación de la metodología.

Objetivos específicos

1. Establecer la integración de los diversos procesos de la comercialización
2. Fortalecer el desempeño de los procesos que involucra la comercialización para contribuir con el desarrollo de la empresa,
3. Establecer una apropiada estructura orgánica que se adecua a las respectivas necesidades que requiere cada actividad desarrollada en la empresa.
4. Establecer una apropiada asignación de funciones de cada miembro de la organización con sus respectivas responsabilidades.

PLAN DE ACCIÓN

Pasos de Acción	Presentación de la Propuesta			
	Responsables	Recursos		Presupuestos
		Tiempo	Materiales	
Reunión con interesado (Personal administrativo responsables cada proceso) y de	Responsable del proyecto	1 Hora	Computadora, equipo multimedia, plumones, pizarras	S/. 150
Evaluación de recursos disponibles	Gerente general	1 Hora	Computadora, equipo multimedia, plumones, pizarras,	A/. 100

El costo de presentar la propuesta a Group Hnos. Delgado S.A.C es S/. 250.

Requerimiento de Recurso Humano Calificado para capacitación

Descripción	Cantidad	Costo Hora	Horas Sem.	Horas Mensual	Costo S/.
Analista de procesos	1	25	3	12	900
Capacitación del personal responsable de cada proceso		-	-	-	1350
Total					S/. 2250

La contratación de personal calificado que brinde apoyo durante el análisis de procesos y la capacitación del personal es de S/. 2 250.

Recurso material a utilizar para implementación de propuesta

	Descripción	Unidad medida	Cantidad	Costo unitario	Costo total
2.3.15.12	Papelería, útiles, material oficina	Unidad			38
	Papel Bond A4	Paquete	1	16	16
	Lapiceros	Caja	1	22	22
2.6.32.31	Equipos computacionales	Unidad			2.535
	Laptop Lenovo		1	2500	2.500
	Memoria USB 8 GB		1	35	35
	Total				2.573

Resumen de costos de implementación

Descripción	Importes
Presentación de propuesta	250
Personal capacitado	2250
Recurso material	2573
Total	5073
Imprevistos	152,19
Costo total	5225,19

Recursos para la propuesta de mejora

En base al análisis de los procesos actuales de compra, almacenamiento y venta y facturación, se establecieron propuestas que permitirán brindar solución a cada uno de los problemas identificados.

Según el análisis, la organización carece de una cultura de organización mediante, esto impide una adecuada asignación de responsabilidades por colaborador, para ello se ha propuesto acciones de mejora. La primera acción fue diseñar el proceso de compra de manera apropiada, de acuerdo a las actividades que desarrolla a empresa, eliminando actividades que no aportan valor al proceso, al generar pérdida de tiempos.

Como segunda acción, esta asignar las funciones que debe cumplir cada jefe del proceso a cargo como a continuación se detalla:

Responsable área de almacén, llevara control permanente del ingreso de la mercadería y recepción de acuerdo a las especificaciones acordadas con el proveedor, buscando reducir el alto índice de pedidos inconformes y productos defectuosos en la empresa, que generaban altos costos de almacenamiento, además de una inadecuada atención al usuario final. A continuación en el siguiente cuadro se nombrara los requisitos del responsable del área de almacenamiento.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: JEFE DE ALMACÉN

I. IDENTIFICACIÓN:	
Puesto específico:	Jefe de almacén
Reportar:	Jefe de compras
Supervisar:	Almaceneros, asistente de almacén
Número de personas a cargo:	3

OBJETIVO

Brindar soporte en la efectividad del proceso y actividades que involucra el almacenamiento de productos, logrando contribuir la gestión adecuada del proceso, ayudando con los objetivos de la organización.

II. FUNCIONES

- ❖ Asegurar que la recepción y almacenamiento de los productos obtenidos de proveedores se realice de acuerdo a especificaciones establecidas para el área.
- ❖ Verificar que los productos recepcionados en el almacén, se encuentren ubicados en zona apropiada, de acuerdo a la forma en que ha sido predefinida y con su respectivo etiquetado.
- ❖ Mantener en orden y debidamente actualizado el Kardex de productos que posee la organización.
- ❖ Asegurar el control y orden de inventarios de acuerdo ha establecido en las actividades de los procesos.
- ❖ Supervisar el orden y limpieza del área responsable, así como el normal desempeño de los trabajadores a su cargo durante el proceso.
- ❖ Proporcionar eficientemente y de manera oportuna los productos que requiere el área de ventas de acuerdo a los requerimientos de los clientes.
- ❖ Contrastar que las actividades de almacenamiento se realicen de manera apropiada de acuerdo a las actividades establecidas en el manual de procesos.
- ❖ Capacitar al personal a cargo sobre apropiadas prácticas de almacenamiento y adecuado amado de pedidos.
- ❖ Control, registro y coordinar devoluciones de mercadería que han sido enviadas de manera incorrecta.

Otras actividades a ejecutar obligatoriamente para desarrollo del proceso.

III. PERFIL DEL PUESTO

- ❖ Educación universitaria o superior
- ❖ Domino de office a nivel básico
- ❖ Experiencia en gestión de almacenes.
- ❖ Capacidad en análisis que aporte contribuya en los resultados.
- ❖ Como mínimo dos años de experiencia
- ❖ Trabajar en equipo
- ❖ Capacidad para trabajar bajo presión.
- ❖ Honestidad

IV. Competencia del puesto				
	Bajo	Regular	Alto	Muy alto
1. Iniciativa			X	
2. Negociación				X
3. Orientación al cliente				X
4. Liderazgo			X	
5. Trabajo en equipo			X	
6. Puntualidad			X	
7. Compromiso con la empresa			X	
8. Planificación y organización				X

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: JEFE DE COMPRAS

I. IDENTIFICACIÓN:

Puesto específico:	Jefe de compras
Reportar:	Gerencia general
Supervisar:	Asistente de almacén
Número de personas a cargo:	1

I. OBJETIVO

Realizar una apropiada adquisición de recursos materiales para lograr cumplir con los objetivos de la organización, brindar soporte en la efectividad del proceso y actividades que comprende la compra de productos de acuerdo a las políticas establecidas por la organización, para contribuir con la gestión del proceso, contribuyendo con los objetivos de la organización.

II. FUNCIONES

- ❖ Realizar un análisis de órdenes de compra para realizar compras apropiadas para la empresa.
- ❖ Mantener un frecuente contacto con proveedores para analizar el tipo de producto adquirir, de acuerdo a calidad y condiciones del producto.
- ❖ Evaluación constante de costos de productos adquirir en cuanto a precios y características de calidad.

- ❖ Estar atento a ofertas de productos nuevos en el mercado que puedan beneficiar y diversificar los productos que ofrece la empresa.
- ❖ Realizar estudios de la situación actual del mercado, precios y calidad de productos adquirir.
- ❖ Asegurar el control y orden de inventarios de acuerdo a lo establecido en las actividades de los procesos.
- ❖ Mantener constante comunicación con las áreas de almacén, contabilidad, ventas y facturación.

III. PERFIL DEL PUESTO

- ❖ Educación universitaria o superior
- ❖ Domino de office a nivel básico
- ❖ Experiencia en gestión de almacenes.
- ❖ Capacidad en análisis que aporte contribuya en los resultados.
- ❖ Como mínimo dos años de experiencia
- ❖ Trabajar en equipo
- ❖ Capacidad para trabajar bajo presión.

IV. Competencia del puesto

	Bajo	Regular	Alto	Muy alto
1. Iniciativa			X	
2. Negociación				X
3. Orientación al cliente				X
4. Liderazgo			X	
5. Trabajo en quipo			X	
6. Puntualidad			X	
7. Compromiso con la empresa			X	
8. Planificación y organización				X

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: JEFE DE VENTAS

I. IDENTIFICACIÓN:

Puesto específico:	Jefe de ventas
Reportar:	Jefe de compras
Supervisar:	Vendedoras
Número de personas a cargo:	3

I. OBJETIVO

Tener una supervisión eficaz del punto de venta (tienda), asegurando la productividad, administrar del personal a cargo, cumplimiento del proceso, análisis de competencia, cumplimiento de las ventas por vendedor, además como misión principal el logro de direccionamiento estratégico y efectivo de gestión de ventas, velar el cumplimiento de metas establecidas en equipo a través de liderazgo de los vendedores.

II. FUNCIONES


- ❖ Realizar análisis de la tienda para identificar oportunidades y amenazas, de esta manera plantear estrategias comerciales.
- ❖ Revisar de manera diaria el adecuado surtimiento de la tienda, verificar veracidad de precios y códigos consignados.
- ❖ Supervisar a los colaboradores a cargo verificando horarios de trabajo.
- ❖ Evaluar el desempeño del personal de ventas de manera individual identificando oportunidad de mejora en ellos.
- ❖ Coordinar en conjunto con área de recurso humano para capacitación del personal.
- ❖ Asegurar que las políticas y estrategias comerciales establecidas sean de conocimiento general del personal de ventas, cuya información debe de ser oportuna, precisa y clara para cada colaborador de la empresa.
- ❖ Velar por la operatividad de la tienda, con el abastecimiento oportuno de materiales a distribuir en anaqueles.
- ❖ Preparación de reportes para gerencia general.
- ❖ Verificar el cumplimiento de ventas.
- ❖ Brindar asesoría sobre soluciones en situaciones complicadas en ventas.

III. PERFIL DEL PUESTO

- ❖ Educación universitaria o superior en administración de empresas, marketing, ingeniería industrial, ingeniería comercial y afines.
- ❖ Domino de office a nivel intermedio.
- ❖ Conocimiento en finanzas, gestión de ventas, planeación y estrategias comerciales, sistemas de información gerencial.
- ❖ Conocimiento y manejo de indicadores de ventas, estrategias de servicio al cliente.

- ❖ Experiencia mínima de 3 años en ventas.
- ❖ Capacidad negociadora y dotes de comunicación
- ❖ Conocimiento en gestión de personas, planeamiento estratégico.
- ❖ Capacidad de hacer uso de las TIC.

IV. Competencia del puesto				
	Bajo	Regular	Alto	Muy alto
1. Iniciativa			X	
2. Negociación			X	
3. Orientación al cliente				X
4. Liderazgo			X	
5. Trabajo en equipo				X
6. Puntualidad			X	
7. Compromiso con la empresa			X	
8. Planificación y organización				X

<p>GROUP HNOS. DELGADO S.A.C.</p> 	<p>MANUAL DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN</p>	<p>Fecha: 01/10/2016</p>
	<p>MPC – 001</p>	<p>VERSIÓN: 001</p>

ANEXO N° 10: Manual de procesos para Group Hnos. Delgado S.A.C.

<p>GROUP HNOS. DELGADO S.A.C.</p> <p>MANUAL DE COMERCIALIZACIÓN</p> 	<p>Gestión del proceso de comercialización</p> <p>Group Hnos. Delgado S.A.C</p> <p>Gerencia General</p>
	<p>CÓDIGO: MPC-001</p> <p>VERSION: 01 Página: 1 de 60</p>

**MANUAL DE PROCESOS PARA LA
COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DEL
HOGAR EN LA EMPRESA GROUP HNOS.
DELGADO S.A.C, 2016**

	CARGO	FIRMA	FECHA
ELABORADO POR			
APROBADO POR			

243

<p>Elaborado: Criollo Llacsahuanga, Lizeth</p>	<p>Revisado: Fecha Firma</p>	<p>Autorizado: Fecha Firma</p>
<p>La información es confidencial solo para uso exclusivo de la organización.</p>		


<p>GROUP HNOS. DELGADO S.A.C.</p> 	<p>MANUAL DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN</p>	<p>Fecha: 01/10/2016</p>
	<p>MPC – 001</p>	<p>VERSIÓN: 001</p>

TABLA DE CONTENIDOS

I. SECCIÓN 01: GENERALIDADES


- 1.1. Introducción
- 1.2. Estructura organizacional
- 1.3. Misión
- 1.4. Visión
- 1.5. Simbología utilizada
- 1.6. Objetivo del manual
- 1.7. Justificación del manual
- 1.8. Metodología

II. SECCIÓN 02: MAPA DE PROCESOS

III. SECCIÓN 03: PROCESO CLAVE

- 3.1. Proceso de Compras
 - 3.1.1. Compras
- 3.2. Proceso de Almacenamiento
 - 3.2.1. Almacenamiento
- 3.3. Proceso de venta y facturación
 - 3.3.1. Venta y facturación

<p>Elaborado: Criollo Llacsahuanga, Lizeth</p>	<p>Revisado: Fecha Firma</p>	<p>Autorizado: Fecha Firma</p>
<p>La información es confidencial solo para uso exclusivo de la organización.</p>		

GROUP HNOS. DELGADO S.A.C. 	MANUAL DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	Fecha: 01/10/2016
	MPC – 001	VERSIÓN: 001

I. SECCIÓN 01: GENERALIDADES

1.1. Introducción

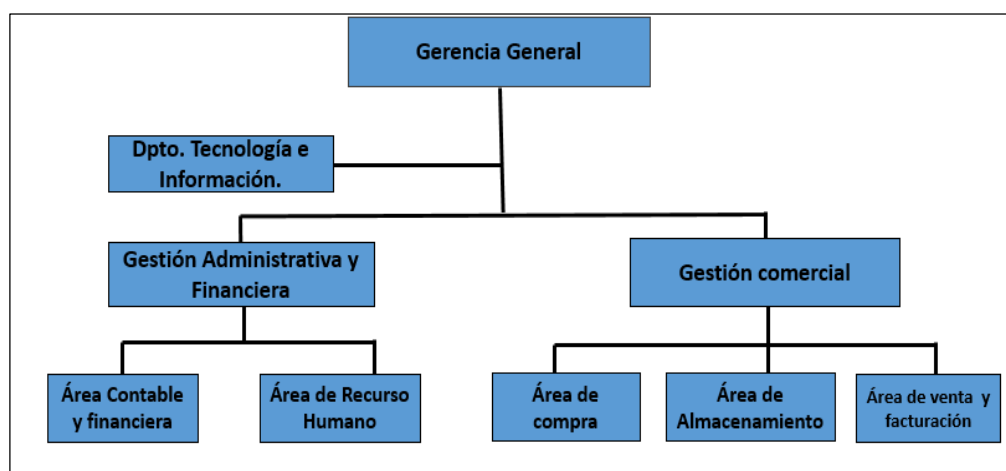
Actualmente todas las empresas se encuentran inmersas en constante cambio, las empresas que no se involucran ni participan en el proceso están destinadas a desaparecer. Las empresas que buscan ser competitivas deben adaptarse al entorno, deben dejar de trabajar con estructura organizacional vertical rígida para convertirse en empresas capaces de integrar todas las áreas de la organización, con procesos bien definidos, donde cada persona responsable del proceso entienda a la perfección el desarrollo, logrando la interacción de todas las personas involucradas. Todos los cambios deben ser plasmados en manuales prácticos y entendibles, donde a la vez sirvan como guías de consulta para los trabajadores de Group Hnos. Delgado S.A.C.

La elaboración del manual de procesos es para definir la manera cómo gestionarse los procesos. Los procesos considerados claves para el negocio se describen a continuación: compra, almacenamiento, ventas y facturación.

La función del manual es permitir que los procesos definidos en procedimientos, tareas sean adecuadamente entendibles por trabajadores de la organización y entes externos a esta. Cabe mencionar que el manual va estar sujeto a cambios en cualquier índole, en el periodo que sea considerado necesario en beneficio del mismo.

1.2. Estructura organizacional

Figura 50: Estructura Orgánica de Group Hnos. Delgado S.A.C.



245

Elaborado: Criollo Llacsahuanga, Lizeth	Revisado: Fecha Firma	Autorizado: Fecha Firma
La información es confidencial solo para uso exclusivo de la organización.		

1.3. Misión

Somos una empresa que se dedica a la venta de artículos para el hogar, que brinda atención esmerada, satisfaciendo necesidades y expectativas de clientes con productos de calidad y precios competitivos, contando con un equipo de trabajo comprometido con la empresa.

1.4. Visión

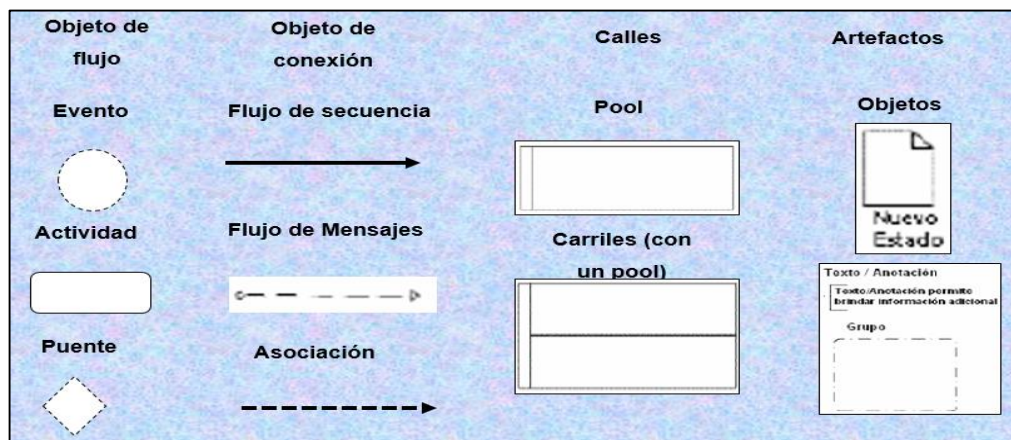
Nuestra empresa tiene como finalidad llegar a ser una empresa reconocida a nivel regional y nacional líder en el mercado de ventas de artículos para el hogar, siempre enfocados en las necesidades de los clientes para satisfacer sus expectativas, trabajando con honestidad, compromiso, responsabilidad y espíritu innovador.

1.5. Simbología utilizada

Para poder entender mejor los procesos que se realizan en la empresa Group Hnos. Delgado S.A.C, se va a detallar la simbología utilizada para describir los procesos. El BPMN se basa en una técnica de diagrama de flujos que esta encarga de ajustar los modelos gráficos de las diversas tareas que se realizan en un proceso de negocio. El proceso de negocio viene a ser una red de entes gráficos que corresponden a las diversas tareas y controles de flujo que determinan el orden que se realizaran en los mismos.

La notación BPMN está representado por cuatro categorías básicas:

Figura 51: Simbología para el Modelado






Fuente: (SABIAN Nebaum, 2009)

a) Objetos de flujo (Flow Objects)

Eventos (Event): El evento está representado por un círculo, este representa el evento que puede suceder en el transcurso de un proceso en el negocio, afectando muchas veces al proceso cuyo origen se da por una causa o un impacto (resultado). También se dice que los eventos se pueden iniciar por ocurrencias externas que originan procesos, teniendo en cuenta que un proceso va reaccionar ante un suceso.


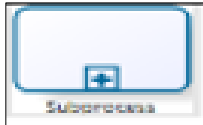
Tabla 76: Tipos de Eventos

Start (comienzo).	Intermedite (intermedio).	End (final)
		

Fuente: Elaboración propia

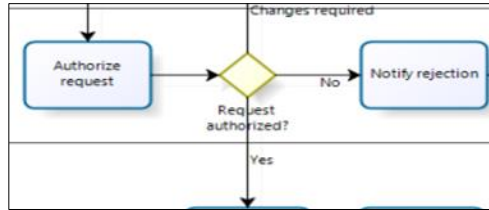
Actividad (Activity): Las actividades son representadas por un rectángulo con aristas redondo, es un término que se utiliza para el trabajo que una empresa ejecuta. Los tipos de actividades que existen son:

Tabla 77: Tipos de Actividades

Tarea (task)	Rectángulo que se utiliza para representar actividades de un proceso.	
Sub- proceso (Sub- Process)	Los sub-procesos se les distingue por un “+” debajo de la figura en el centro.	

Fuente: (SABIAN Nebaum, 2009)

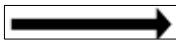


Decisión (Gateway): La decisión está simbolizada por una figura que es el diamante, el uso del mismo permite fiscalizar las discrepancias existentes en la secuencia de un flujo, permitiendo determinar decisiones, tanto cruces como uniones y acopamientos de flujos. Para saber qué tipo de evento es, lleva las anotaciones en el interior:



b) Objetos de conexión

Encargados de crear esqueletos gráficos, mediante la unión de estos a un diagrama, logrando así simbolizar la estructura de un proceso de negocio. Los objetos son los siguientes:

Tabla 78: Descripción de los Tipos de Objetos



Flujo de secuencia (Sequence Flow)	Representado por una sólida figura, utilizada para mostrar el orden (secuencia) de la actividad en proceso.	
Flujo de mensaje (Message Flow)	Representado por una línea segmentada en cada extremo sin relleno, utilizado para mostrar el flujo de mensaje entre dos participantes del proceso que están separados.	
Asociación (Association)	Simbolizado por una línea segmentada con una punta en el extremo, utilizada para relacionar datos o textos. Utilizadas para mostrar entradas y salidas de actividades.	

Fuente: (SABIAN Nebaum, 2009)

c) Carriles (Swinlanes)

También llamados calles, son utilizados por muchas técnicas de modelado, estas facilitan la organización de las diversas actividades en categorías visuales, brindando una visión más amplia de las responsabilidades que implica cada proceso. El BPMN soporta carriles con dos constructos principales los cuales son:

Tabla 79: Tipo de Carriles



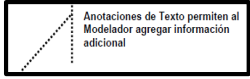
POOL	Representa un participante dentro del proceso, la misión es separar el grupo de actividades realizada por un participante de otro pools. Son utilizados para integrar dos unidades de negocio separadas.	
LANE	Así se llama a la división dentro de un pool de manera horizontal, utilizado para organizar y categorizar actividades de un proceso, sirven para separar actividades que asocian funciones específicas de la organización.	

Fuente: (SABIAN Nebaum, 2009)


d) Artefactos (Artifacts)

Creados con la finalidad de permitir que tanto los modeladores como las herramientas de modelado tengan flexibilidades de entender la notación básica. Los artefactos a agregar a un diagrama no son limitados, de esta manera lograr representar correctamente el contexto del negocio.

Tabla 80: Artefactos Utilizados en el Diagrama

Objeto de dato (Data Objects)	Elemento que permite mostrar que las actividades requieren o producen objetos, estos objetos se comunican con las actividades a través de asociaciones.	
Grupo (Group)	Se representa mediante un rectángulo redondeado con líneas segmentadas. Se utiliza con la finalidad de tener un agrupamiento de documentación o de análisis.	
Anotación (Annotation)	Elementos que permiten a un modelador agregar información adicional para el lector del diagrama,	

Fuente: (SABIAN Nebaum, 2009)

GROUP HNOS. DELGADO S.A.C. 	MANUAL DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	Fecha: 01/10/2016
	MPC – 001	VERSIÓN: 001

1.6. Objetivo del manual

Busca dar a conocer cada uno de los procesos de Group Hnos. Delgado S.A.C, donde se encuentran los procesos operativos en forma detallada, el cual contiene la estructura, misión, visión, previamente establecido, la finalidad es brindar a la organización un instrumento que colabore con la eficacia y eficiencia de todas las actividades a realizar.

Se proyecta crear un instrumento que ayude a realizar la estandarización y documentar las tareas y actividades que van a quedar registradas para futuras consultas originado por personas vinculadas con el desarrollo de la organización. Busca servir de guía para inducción de nuevo personal que trabajen en los puestos establecidos en el proceso. Permite evaluar el desempeño del colaborador, dirigido aquellas personas que de una manera u otra se encuentran comprometidas con la empresa, logrando contribuir con el desempeño y crecimiento de la organización.

1.7. Justificación del manual

Lo fundamental de contar con un manual de procesos surge a raíz de resolver circunstancias que se desarrolla diariamente, requiriendo descripción precisa y de consulta fácil. El tipo de organización es fundamental dentro del sistema de calidad y la mejora continua, permitiendo integrar las diversas acciones que forman parte de los procesos de negocio, mejoran servicios buscando diversas acciones que apoyen a brindar valor agregado al cliente.

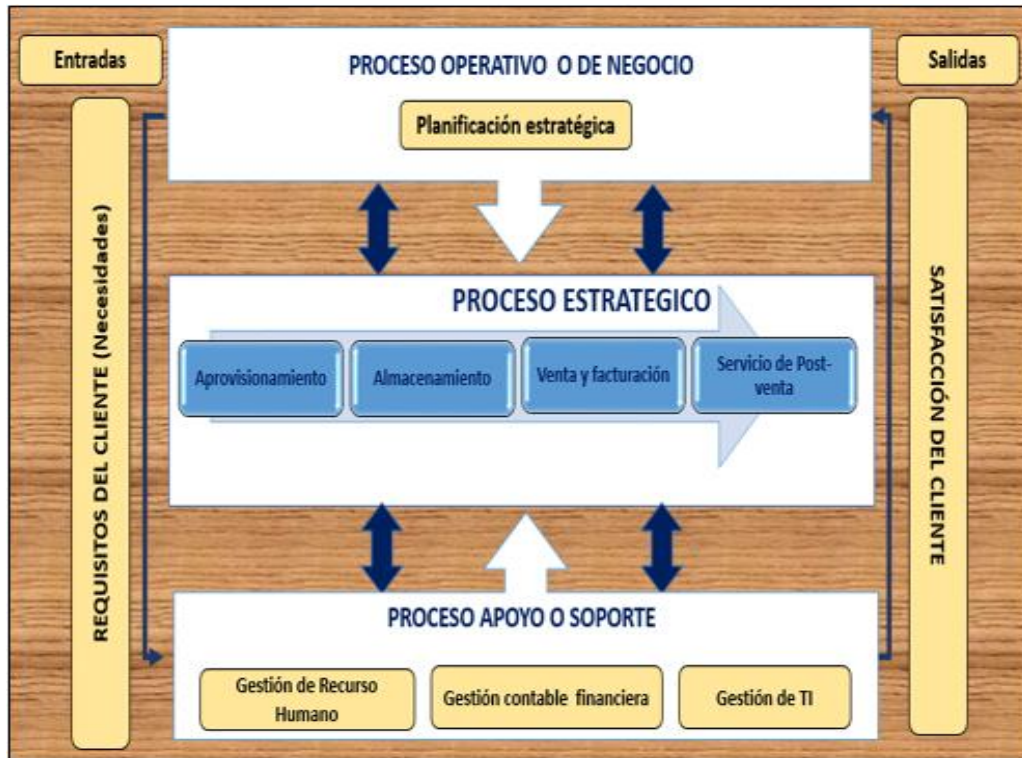
1.8. Metodología

La metodología utilizada para crear el documento es mediante la recolección de información de cada proceso de empresa, se ha desarrollado defendiendo las diversas sugerencias y propuestas que recomiendan las personas involucradas. Como resultado clave se plantearon mejoras en el proceso, la creación de nuevas actividades considerando punto clave para el desenvolvimiento empresarial.

Elaborado: Criollo Llacsahuanga, Lizeth	Revisado: Fecha Firma	Autorizado: Fecha Firma
La información es confidencial solo para uso exclusivo de la organización.		

II. SECCIÓN 02: MAPA DE PROCESOS

Figura 52: Mapa de Procesos



Fuente: Elaboración propia

III. SECCIÓN 03: PROCESO CLAVE

En esta sección se encuentra estructurada los procesos operativos o claves. Proceso clave se denomina aquellos que son propios de las actividades que desarrolla Group Hnos. Delgado S.A.C, son de suma importancia para lograr los objetivos estratégicos planteados.


3.1. Proceso de Compras

3.1.1. Compras

a. Presentación

La compra, , serie de actividades cuyo accionar es de vital importancia para las organizaciones, incluye la planificación de compra mensual en base a órdenes de compra de tres meses anteriores como base para lograr adquirir productos diversos para el hogar (actualmente un total de 2000 productos) sobre todo para empresas comercializadoras encargadas de compra y venta

Elaborado: Criollo Llacsahuanga, Lizeth	Revisado: Fecha Firma	Autorizado: Fecha Firma
La información es confidencial solo para uso exclusivo de la organización.		

GROUP HNOS. DELGADO S.A.C. 	MANUAL DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	Fecha: 01/10/2016
	MPC – 001	VERSIÓN: 001

de productos terminados, el objetivo es abastecer con productos de calidad, cantidad, tiempo y costos apropiados para satisfacer la demanda presentada por clientes existentes a precios competitivos que garanticen el crecimiento de la organización.

b. Objetivo

Realiza el proceso de compra oportunamente, haciendo buen uso de los recursos disponibles que posee, para mantener abastecido el almacén con productos suficientes para atender la demanda de los clientes, reducir errores en las órdenes además de realizar pedidos correctos, los mismos que deben tener un seguimiento durante el periodo de envío

c. Alcance

Este procedimiento tiene un alcance desde la selección de la ordenes analizar de tres meses anteriores para planificar los productos que más se compran, de esta manera tener un stock suficiente, lo que se recomienda es realizar el análisis por proveedor, debido a que esto facilitaría el análisis al ver los productos que mayormente compran del proveedor, también involucra la ejecución de la compra, coordinación de pago y culmina con el seguimiento de la compra para finalizar con la recepción de la misma

d. Referencias


Estructura orgánica de Group Hnos. Delgado S.A.C.

Reglamentos internos de la organización.

e. Definiciones


- 1. Seleccionar órdenes de compra:** separar las órdenes de compra históricas (3 meses) por proveedor.
- 2. Revisar y analizar órdenes de compra:** revisar cada orden, de acuerdo al producto que se adquirido por demanda existente.
- 3. Seleccionar productos adquirir:** Después de analizar las órdenes, seleccionar los productos que se compraran para el presente mes.

Elaborado: Criollo Llacsahuanga, Lizeth	Revisado: Fecha Firma	Autorizado: Fecha Firma
La información es confidencial solo para uso exclusivo de la organización.		

GROUP HNOS. DELGADO S.A.C. 	MANUAL DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	Fecha: 01/10/2016
	MPC – 001	VERSIÓN: 001

4. **Solicitar informe de stock:** solicitar al jefe de almacén el reporte de productos existentes en almacén, el cual se debe enviar vía E-mail.
5. **Emitir informe de stock:** el jefe de almacén debe enviar el informe de manera inmediata, permitiendo realizar una compra apropiada con productos exactos.
6. **Recepción de informe de almacén:** el auxiliar de compra es el encargado de recibir el informe de stock para luego presentarle al jefe de compra.
7. **Elaborar orden de compra:** el jefe de compra analizara las órdenes y revisara el informe de stock, luego va elaborar orden de compra de cada producto con características respectivas.
8. **Evaluar promoción de productos presentados:** Revisar y analizar promociones presentadas y ver que beneficio aporta la aceptación de estas adquisiciones.
9. **Rechazar promociones:** las promociones que no aportan beneficios a empresa deben dejarse de lado.
10. **Agregar productos a orden de compra:** Incorporar a orden de compra los productos que están en promoción y generan beneficios a la organización.
11. **Solicitar cotización de orden de compra:** una vez elaborada el orden de compra, solicitar la cotización para evaluar el costo total de la mercadería, el documento se envía vía E-mail corporativo.
12. **Recepción de cotización de orden de compra:** Recepción de la cotización solicitada.
13. **Verificar cotización:** Revisar la cotización para evaluar el costo total de la mercadería a obtener.
14. **Consultar disponibilidad de flujo semanal (contabilidad):** solicitar al asistente de contabilidad el ingreso de efectivo semanal para saber el dinero que se tiene para confirmar pedido realizado.

Elaborado: Criollo Llacsahuanga, Lizeth	Revisado: Fecha Firma	Autorizado: Fecha Firma
La información es confidencial solo para uso exclusivo de la organización.		

GROUP HNOS. DELGADO S.A.C. 	MANUAL DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	Fecha: 01/10/2016
	MPC – 001	VERSIÓN: 001

15. **Aprobar orden de compra:** una vez informado sobre el flujo de ingresos semanales, y verificar que se puede cubrir pagos se pasa aprobar orden de compra.
16. **Confirmar orden de compra a proveedor y nombre de emp. De transporte:** una vez aprobada la orden de compra se confirma la compra al proveedor vía E-mail corporativo como política de seguridad de la empresa, conjuntamente con el nombre de empresa de transporte donde se debe enviar la mercadería.
17. **Seguimiento de orden de compra:** ya confirmada el orden de compra, realizar el seguimiento del día de envío y medio de transporte donde ha sido enviada la mercadería.
18. **Recepción de información de llegada de mercadería:** Recepcionar información del día de llegada de los productos solicitados.

f. Responsable

Jefe de compra: responsable de área compras, realizar análisis de órdenes anteriores (3 meses) en colaboración con asistente, elaboración de órdenes de compra, mantener constante comunicación con las áreas de almacén, contabilidad, ventas y facturación.

Responsable de asignar el precio a los diversos productos recién adquiridos, identificar y seleccionar proveedores de acuerdo a las necesidades del negocio, sostener negociaciones con proveedores y mejorar acuerdos comerciales, formalizar negociaciones mediante contratos y monitorear el servicio de los proveedores

Requerimientos


Graduado universitario de administración, logística y carrera a fines.

Tres años como experiencia mínimo en puestos similares.

Conocimiento en costos y presupuestos.

Conocimiento básico de ofimática.

Elaborado: Criollo Llacsahuanga, Lizeth	Revisado: Fecha Firma	Autorizado: Fecha Firma
La información es confidencial solo para uso exclusivo de la organización.		

GROUP HNOS. DELGADO S.A.C. 	MANUAL DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	Fecha: 01/10/2016
	MPC – 001	VERSIÓN: 001

Asistente de compra: encargado de brindar apoyo en análisis y colaborar con actividades asignadas por el jefe de compra. Estudios superiores en administración, contabilidad, y carreras afines con un año de experiencia.

Conocimiento básico de ofimática.

Asistente de contabilidad: encargado de emitir reportes solicitados por área de compras, ver el flujo, responsable de la administración eficiente de recursos económicos de la organización, realizar pagos y depósitos, esto incluye la recepción de las facturas y asegurar que se paguen puntualmente y además preparar informes.

Jefe de almacén: contribuir con cumplimiento de objetivos de almacenamiento, responsable de recepcionar y almacenar productos requeridos, verificar los productos estén bien ubicados, mantener en orden y actualizado el Kardex, supervisar el orden y limpieza de área y proporcionar de manera oportuna los productos que requiere el área de ventas, mantener comunicación continúa con encargados de compras, descubrimiento de necesidad de material, reclamos de mercancías pendientes, control del almacén y generar reportes.

Requerimientos

Tres años de experiencia en puestos similares.

Conocimiento básico en ofimática.

Estudios superiores en administración, contabilidad, y carreras afines.


g. Entradas del proceso

Órdenes de compra de cada mes (3 meses como máximo) las mismas que deben ser revisadas de manera profunda y paciente con el fin de efectuar una apropiada planificación de las compras.

Reporte del stock de productos disponibles en almacén.

Reporte de recursos económicos de la empresa (área contabilidad).

Elaborado: Criollo Llacsahuanga, Lizeth	Revisado: Fecha Firma	Autorizado: Fecha Firma
La información es confidencial solo para uso exclusivo de la organización.		

GROUP HNOS. DELGADO S.A.C. 	MANUAL DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	Fecha: 01/10/2016
	MPC – 001	VERSIÓN: 001

h. Salidas

Órdenes de compra emitidas y procesadas: documento encargado de recopilar toda información de los productos que demanda la empresa para atender al cliente.

i. Recursos

Infraestructura: Group Hnos. Delgado S.A.C, cuenta con un espacio físico donde funciona la empresa, en donde debe disponer de una oficina que se encarga exclusivamente de las compras, requiriendo de uso de equipos computacionales para la realización de tareas.

Talento humano: Jefe de compras, asistente de contabilidad, jefe almacén y ejecutivo de ventas.

Hardware y software: en este caso se requiere el uso de una computadora, una impresora, sistema comercial, cartuchos con tinta.

Servicios: acceso a internet, teléfono

Materiales: hojas, lapiceros, plumones, resaltadores, teléfono, radio

j. Horario de entrada de personal

HORARIOS DE INGRESO Y SALIDA DEL PERSONAL		
	LUNES –SABADO	DOMINGO
ENTRADA	8: 30 A.M.	9:00 A.M.
SALIDA	9:00 P.M.	9:00 P.M.


k. Registro

Registro de productos a comprar.


Registro de la disponibilidad económica emitida por el área de finanzas.

Registro de orden de compra.

Elaborado: Criollo Llacsahuanga, Lizeth	Revisado: Fecha Firma	Autorizado: Fecha Firma
La información es confidencial solo para uso exclusivo de la organización.		

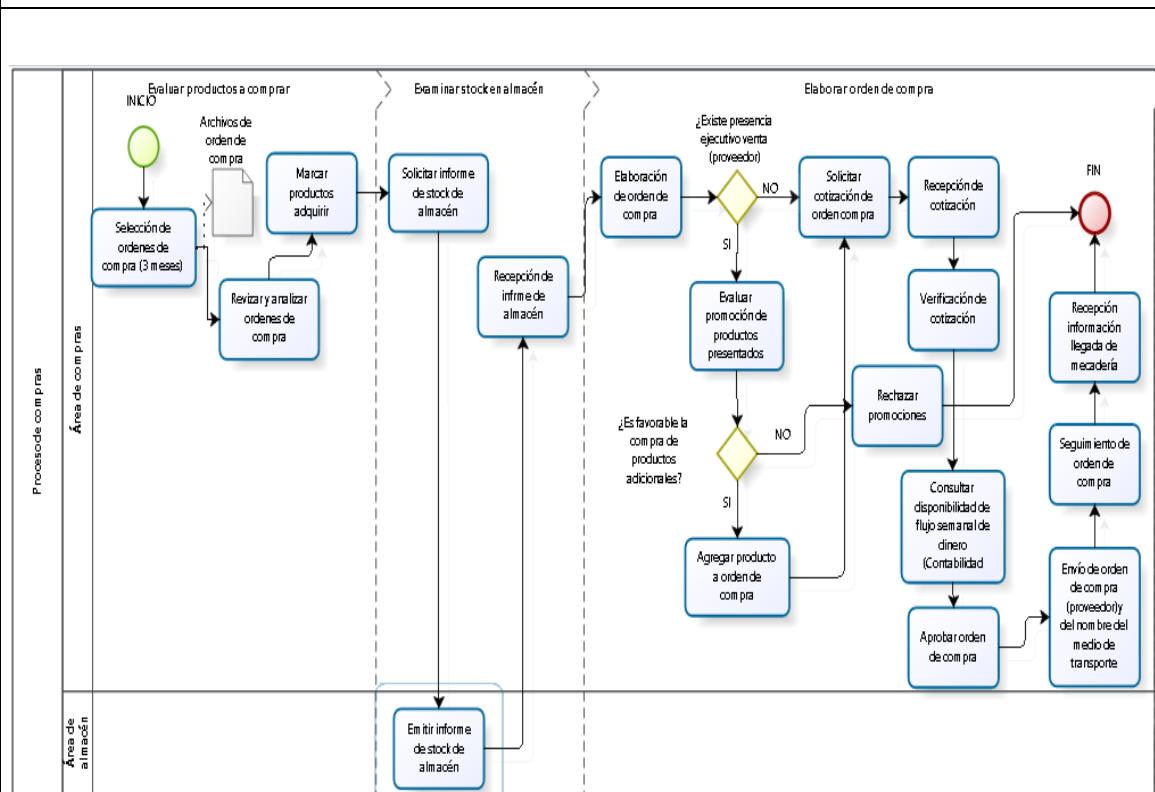
GROUP HNOS. DELGADO S.A.C. 	MANUAL DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	Fecha: 01/10/2016
	MPC – 001	VERSIÓN: 001

I. Diagrama de proceso

Group Hnos. Delgado S.A.C 	DIAGRAMA DEL PROCESO DE COMPRA	Hoja 1 de 1
Proceso: Compras		Código:
Compras		P.C.02.1


Responsable: Jefe de compras(Dora Delgado)

Objetivos: Asegurar que los productos adquiridos de parte del proveedor cumplan con las especificaciones técnicas de compra, los mismos que deben ajustarse a las necesidades de la empresa y los clientes



Elaboró: Criollo Llacsahuanga, Lizeth	Revisó: Dora Delgado Fecha Firma	Autorizó: Dora Delgado Fecha Firma
La información es confidencial solo para uso exclusivo de la organización.		

Elaborado: Criollo Llacsahuanga, Lizeth	Revisado: Fecha Firma	Autorizado: Fecha Firma
La información es confidencial solo para uso exclusivo de la organización.		


GROUP HNOS. DELGADO S.A.C. 	MANUAL DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	Fecha: 01/10/2016
	MPC – 001	VERSIÓN: 001

Nombre Empresa: Group Hnos. Delgado S.A.C.	Proceso de compras.		Código FP-001-2016
Elaborado por: Lizeth Criollo Llacsahuanga. Analista de procesos.	Revisado por: Dora Delgado	Aprobado por: Dora Delgado	Fecha : 01/09/2016
NOMBRE DEL PROCESO			
Compras			
DUÑO DEL PROCESO			
Jefe compras.			
OBJETIVOS			
Asegurar que los productos adquiridos de parte del proveedor cumplen con detalles técnicos de compra, estos deben ajustarse a las necesidades de la organización y los clientes.			
ALCANCE			
EMPIEZA	Realizar análisis del historial de órdenes de compra.		
INCLUYE	Elaborar lista de productos necesarios a comprar. Verificar productos disponibles. Elaborar orden de compra. Acordar forma de pago de mercadería y envío de la misma. Firmar orden de compra de parte de jefe de compra.		
TERMINA	Seguimiento a órdenes de compra.		

POLÍTICAS, LINEAMIENTOS Y REGLAS DE NEGOCIO
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las compras deben realizarse mensualmente a inicios de cada mes, para mantener un stock disponible. ➤ Los pedidos puntuales deben de realizarse a un plazo de quince Días.

258

Elaborado: Criollo Llacsahuanga, Lizeth	Revisado: Fecha Firma	Autorizado: Fecha Firma
La información es confidencial solo para uso exclusivo de la organización.		


GROUP HNOS. DELGADO S.A.C. 	MANUAL DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	Fecha: 01/10/2016
	MPC – 001	VERSIÓN: 001

- El pago a los proveedores es a través de letras, con un plazo de 45 días como mínimo y con un máximo de 120 días en por proveedores.
- Mantener inventarios completos, para ello deben revisar las órdenes de compra de tres meses preliminares, deben ser examinadas de manera minuciosa, con el fin de realizar una compra apropiada.
- Toda orden de compra debe ser generada con copia el mismo que se archive como prueba del pedido realizado para asegurar el cumplimiento, y control de recepción en el almacén.
- El análisis de orden de compras anteriores deben de realizarse por cada proveedor.
- El pedido debe ser ejecutado, ya confirmada la ausencia en almacén.
- Las compras se efectuaran una vez confirmada la disponibilidad económica que permita cumplir obligaciones.
- Promover la confianza con los proveedores mediante la creación de relaciones duraderas.

N°	TATEAS	FASES DEL PROCESO	ÁREA
01	Seleccionar órdenes de compra (3 meses anteriores)	Evaluar productos a comprar	Área de compras
02	Revisar y analizar órdenes de compra	Evaluar productos a comprar	Área de compras
03	Seleccionar productos adquirir	Evaluar productos a comprar	Área de compras
04	Solicitar informe de stock de almacén	Examinar stock del almacén	Área de compras
05	Emitir informe de stock de almacén	Examinar stock del almacén	Área de almacén
06	Recepcionar informe de almacén.	Examinar stock del almacén	Área de compras
07	Elaborar orden de compra.	Elaborar orden de compra	Área de compras

259

Elaborado: Criollo Llacsahuanga, Lizeth	Revisado: Fecha Firma	Autorizado: Fecha Firma
La información es confidencial solo para uso exclusivo de la organización.		


GROUP HNOS. DELGADO S.A.C. 	MANUAL DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	Fecha: 01/10/2016
	MPC – 001	VERSIÓN: 001

08	Evaluar promoción de productos presentados	Elaborar orden de compra	Área de compras
09	Agregar producto en orden de compra	Elaborar orden de compra	Área de compras
10	Solicitar cotización para la orden de compra	Elaborar orden de compra	Área de compras
11	Recepcionar cotización orden de compra	Elaborar orden de compra	Área de compras
12	Verificar cotización realizada por proveedor	Elaborar orden de compra	Área de compras
13	Rechazar promociones	Elaborar orden de compra	Área de compras
14	Consultar disponibilidad de flujo de caja semanal (contabilidad)	Elaborar orden de compra	Área de compras
15	Aprobar orden de compra	Elaborar orden de compra	Área de compras
16	Enviar orden de compra (proveedor) y nombre de medio de transporte	Elaborar orden de compra	Área de compras
17	Seguimiento orden de compra	Elaborar orden de compra	Área de compras
18	Recepcionar información (llegada de mercadería)	Elaborar orden de compra	Área de compras

PROVEEDORES	ENTRADAS
Asistente de compras	Archivos de órdenes compra de 3 meses anteriores.
Jefe de almacén	Reporte de mercadería disponible en stock.
Asistente de contabilidad	Reporte de liquidez económica que posee la empresa para cubrir las obligaciones
Proveedor	Catálogos de productos
Proveedor	Lista de promociones

260


Elaborado: Criollo Llacsahuanga, Lizeth	Revisado: Fecha Firma	Autorizado: Fecha Firma
La información es confidencial solo para uso exclusivo de la organización.		

GROUP HNOS. DELGADO S.A.C. 	MANUAL DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	Fecha: 01/10/2016
	MPC – 001	VERSIÓN: 001

Proveedor	Información de tipo de pago a realizar.
Clientes	Pedidos del cliente
Proveedor	Datos de la empresa proveedora
SALIDAS	CLIENTES
Órdenes de compra	Proveedores
Copia de orden de compra	Jefe de almacén
Características de productos	Proveedores
Nombre de emp. transporte	Proveedores

PROCEDIMIENTOS	REGISTROS
Analizar órdenes de compras anteriores.	Registro de productos a comprar
Solicitar información de disponibilidad económica	Registro de disponibilidad económica
Acuerdo de tipo de pago	Registro de letras a pagar
Elaboración de orden de compra	Registro de orden de compra
Contactar a emp. transporte	Registrar empresa transportista
RECURSOS	
<p>Hardware y software: Computadora, Impresora, Teléfono, Acceso Web y plan de movistar, hojas A4, calculadora, resaltador, corrector, grapadora y lapiceros.</p> <p>Recursos Humanos: Jefe de compra, Jefe de almacén, Asistente de compras y asistente de contabilidad.</p>	

Elaborado: Criollo Llacsahuanga, Lizeth	Revisado: Fecha Firma	Autorizado: Fecha Firma
La información es confidencial solo para uso exclusivo de la organización.		

GROUP HNOS. DELGADO S.A.C. 	MANUAL DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	Fecha: 01/10/2016
	MPC – 001	VERSIÓN: 001

VARIABLES DE CONTROL DEL PROCESO

Políticas de la empresa: cumplir disposiciones establecidas de manera interna para el proceso de compras de Group Hnos. Delgado S.A.C.

Políticas del proveedor: Disposiciones que presentan las empresas proveedoras que trabajan y mantienen negociaciones con Group Hnos. Delgado S.A.C.

Ordenes de compras

Pedidos puntuales

Cumplimiento de cada una de las tareas establecidas para el proceso de compra.


INDICADORES	DESCRIPCIÓN	FORMA DE CÁLCULO	PERIODICIDAD	RESPONSABLE DE MEDICIÓN
Tasa de órdenes de compra con errores.	Proporciona el porcentaje de órdenes de compras emitidas con errores	# De órdenes de compra con error/total de órdenes emitidas.	Mensual	Jefe de compras
Tasa de pedidos generados correctamente.	Mide porcentaje de pedidos generados correctos.	Pedidos generados correctamente/total de pedidos generados.	Mensual	Jefe de compras

FICHA DE INDICADOR

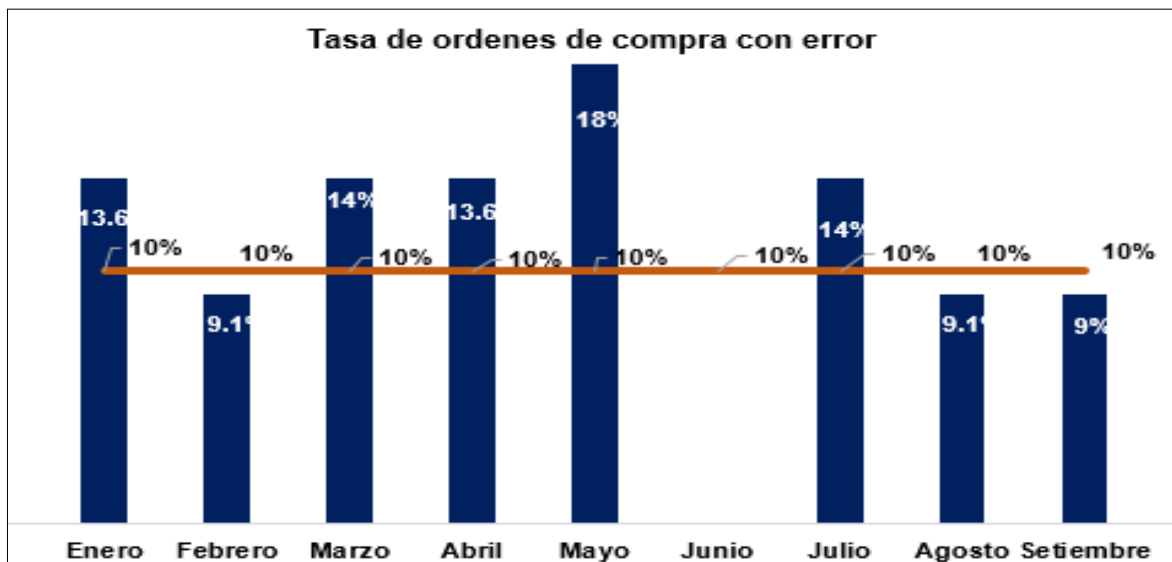
PROCESO RELACIONADO	Proceso de Compra	
NOMBRE DE INDICADOR	Tasa de órdenes de compra con errores	
RESPONSABLE DEL INDICADOR	Jefe de Compra	
DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Proporciona el porcentaje de órdenes de compras emitidas con errores	
FORMULA DEL INDICADOR # de ordenes generadas con error/ Total ordenes emitidas	Unidad de medida	%
	Frecuencia	Mensual
	Meta	< 10%
FUENTES DE INFORMACIÓN	Registro De órdenes de compra generadas erróneamente	
DESEMPEÑO DEL INDICADOR		

262

Elaborado: Criollo Llacsahuanga, Lizeth	Revisado: Fecha Firma	Autorizado: Fecha Firma
La información es confidencial solo para uso exclusivo de la organización.		

GROUP HNOS. DELGADO S.A.C. 	MANUAL DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	Fecha: 01/10/2016
	MPC – 001	VERSIÓN: 001

ANÁLISIS DEL INDICADOR	ACCIONES A TOMAR	FECHA
El % de orden de compra generadas de manera errónea no deben de superar la meta, el cuál debe ser < al 10 %, para que sea apropiado. Como se puede apreciar en el gráfico solo existen tres meses que cumplen las metas, el resto no cumple las expectativas.	Cumplir con el análisis de órdenes de compra de cada proveedor (3 meses anteriores)	Mensual
	Registrar toda y cada orden generada con errores por proveedor mensualmente.	Mensual




Area encargada a evaluar cumplimiento de indicador	ÁREA DE COMPRAS
Nombre de jefe del area	Dora Delgado

Firma y sello de Conformidad

Nota: El jefe de compras es encargado de evaluar al indicador que cumpla la meta, asegurando el desarrollo de cada una de las que involucra el proceso, las ordenes de compra con error tienen que ser menor al 10 %, para lograr la meta, cumplir la meta demostrara la eficiencia del proceso, finalmente se firma como signo de conformidad.


Elaborado: Criollo Llacsahuanga, Lizeth	Revisado: Fecha Firma	Autorizado: Fecha Firma
La información es confidencial solo para uso exclusivo de la organización.		

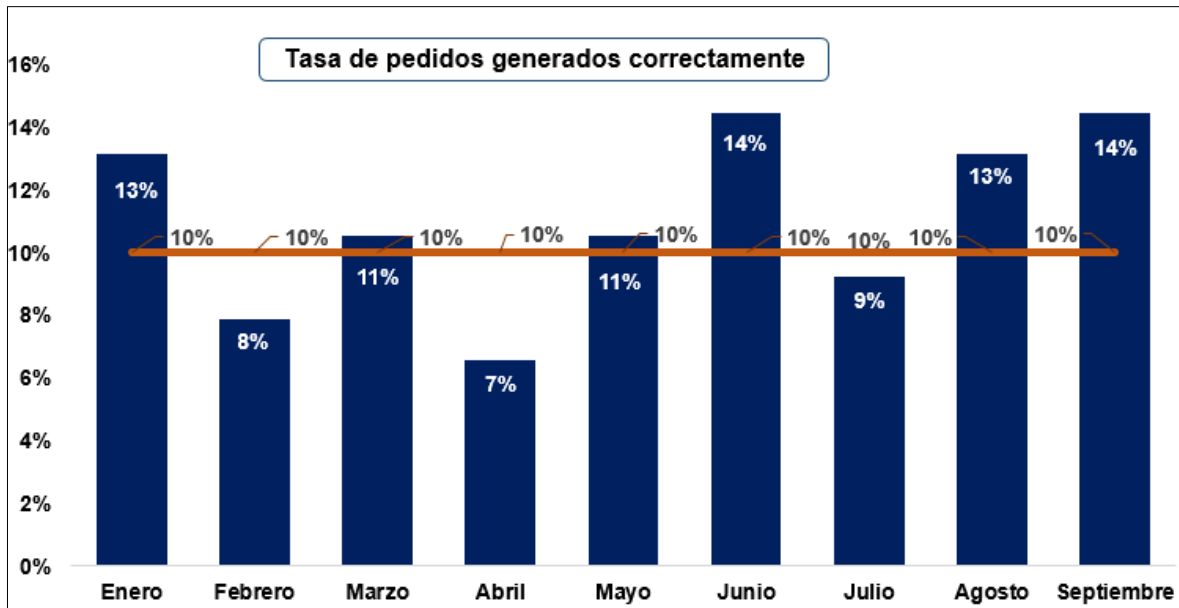
GROUP HNOS. DELGADO S.A.C. 	MANUAL DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	Fecha: 01/10/2016
	MPC – 001	VERSIÓN: 001

FICHA DE INDICADOR			
PROCESO RELACIONADO		Proceso de Compra	
NOMBRE DE INDICADOR		Tasa de pedidos generados correctamente	
RESPONSABLE DEL INDICADOR		Jefe de Compra	
DEFINICIÓN DEL INDICADOR		Mide el porcentaje de pedidos generados correctos	
FORMULA DEL INDICADOR Pedidos generados correcto/ Total pedidos generados	Unidad de medida	%	
	Frecuencia	Mensual	
	Meta	>10%	
FUENTES DE INFORMACIÓN		Registro de pedidos realizados por los clientes	
DESEMPEÑO DEL INDICADOR			
ANÁLISIS DEL INDICADOR		ACCIONES A TOMAR	FECHA
El % de pedidos generados por clientes tienen que estar en la meta, esta es >10% demostrando de esta manera que se desarrolla correctamente, al estar por debajo de la meta se evidencia las malas prácticas realizadas durante la toma de pedido, esto perjudica la empresa porque los productos adquiridos son almacenados en la empresa.		Consultar con jefe de compras el motivo de la inadecuada toma de pedidos.	Diario
		Tomar los datos de los productos solicitados con todos los detalles existentes	Diario
		Cuando el cliente llama para hacer pedido, preguntar de manera detallada las características de cada producto requerido.	Diario

264

Elaborado: Criollo Llacsahuanga, Lizeth	Revisado: Fecha Firma	Autorizado: Fecha Firma
La información es confidencial solo para uso exclusivo de la organización.		

GROUP HNOS. DELGADO S.A.C. 	MANUAL DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	Fecha: 01/10/2016
	MPC – 001	VERSIÓN: 001



Area encargada a evaluar cumplimiento de indicador	ÁREA DE COMPRAS
Nombre de jefe del area	Dora Delgado
Firma y sello de Conformidad:	
Nota: El jefe compras debe verificar el cumplimiento del indicador, asegurando el cumplimiento de cada tarea involucrada en el proceso, la meta es mayor al >10 %, lograr de esta manera tomar apropiadamente los pedidos y no quedarse con mercadería no requerida por los clientes. posteriormente se firma como signo de conformidad.	


3.2. Proceso de Almacenamiento

3.2.1. Almacenamiento

a. Presentación

El almacenamiento, proceso que mantiene contacto directo con la empresa transportista, porque hace llegar la mercadería hasta los almacenes de empresa, la empresa de transporte emiten guías de remisión por el transporte de mercadería, el jefe de almacén firma la aceptación de la recepción de mercadería, para mantener un control garantizando. Se mantiene establecida una relación con empres de transporte. Esta empresa de

Elaborado: Criollo Llacsahuanga, Lizeth	Revisado: Fecha Firma	Autorizado: Fecha Firma
La información es confidencial solo para uso exclusivo de la organización.		

GROUP HNOS. DELGADO S.A.C. 	MANUAL DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	Fecha: 01/10/2016
	MPC – 001	VERSIÓN: 001

transporte debe ser una empresa reconocida que transmita, siendo elegida por seguridad, puntualidad y costos de transporte.

b. Objetivo

Es objetivo del proceso de almacenamiento, asegurar que el área de almacén reciba todos los productos adquiridos en el menor tiempo posible, los mimos que deben de encontrarse en óptimas condiciones, con características establecidas durante en el orden de compra.

c. Alcance

El proceso inicia con la recepción de facturas (proveedor/ empresa transportista), recepción de mercadería verificación con guía empresa de transporte, luego con órdenes de compra y factura en caso haya enviado el proveedor, verificar estado del producto y pedidos para posteriormente separar productos defectuosos como pedidos erróneos, acomodar pedidos pendiente de mercadería y finaliza con traslado de productos hasta la tienda para la venta final.


d. Referencias

Estructura orgánica de Group Hnos. Delgado S.A.C.

e. Definiciones


- 1. Obtener órdenes de compra:** obtener la orden al momento de recepción mercadería para contrastar que la mercadería recibida haya sido la que realmente se ha solicitado en orden de compra.
- 2. Recepcionar facturas y guías:** recibir las guías de transporte y facturas enviadas por proveedor con la mercadería enviada.
- 3. Recepcionar y contrastar mercadería:** una vez recibida la mercadería, se debe verificar que la mercadería enviada este en las cantidades descritas en la guía de transporte.
- 4. Acordar envío paquete pendiente con emp. de transporte:** en caso la empresa transportista no haga llegar la mercadería completa enviada por el proveedor, se coordina el nuevo envío siendo multada de acuerdo a políticas establecidas, una vez recibida mercadería completa se va cancelar el servicio y firma de conformidad.

Elaborado: Criollo Llacsahuanga, Lizeth	Revisado: Fecha Firma	Autorizado: Fecha Firma
La información es confidencial solo para uso exclusivo de la organización.		

<p>GROUP HNOS. DELGADO S.A.C.</p> 	<p>MANUAL DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN</p>	<p>Fecha: 01/10/2016</p>
	<p>MPC – 001</p>	<p>VERSIÓN: 001</p>

5. **Aceptar producto:** Cuando el pedido ha sido revisado y está conforme se firma el documento de conformidad.
6. **Revisar detalle del pedido:** Revisar detalladamente los productos enviados para ver si están de acuerdo a orden de compra, esto se hace de acuerdo a la factura enviada por el proveedor.
7. **Sellar guías y facturas:** Corroborado el detalle de la mercadería enviada por proveedor con facturas, se va sellar los documentos.
8. **Negociar devoluciones de productos:** Si el producto enviado por el proveedor no es correcto, se solicitara un cambio, lo mismo se hace en el supuesto que el producto haya sido enviado con fallas, cuyo costo lo asume empresa de transporte, de acuerdo a políticas establecidas.
9. **Registrar productos al sistema:** una vez conforme, se registrara los productos al sistema.
10. **Indicar almacenamiento de productos:** En caso sean productos nuevos y no tengan un lugar definido de almacenamiento, se debe asignar el lugar de almacenamiento de acuerdo a la fragilidad y volumen que presente el producto.
11. **Ubicar cajas en lugar predefinido:** definido el lugar de almacenamiento, se ubicara las cajas con sus respectivos códigos.
12. **Abrir caja y llenar anaquel:** los productos se ubicaran en anaqueles, manteniendo todos los productos en exhibición.
13. **Apilar restante de productos:** una vez guardado los productos en anaquel, el restante debe de apilarse en cajas.
14. **Preparar mercadería en caso pedido pendiente:** en caso existan pedidos pendientes por entregar, deben realizar armado del mismo.
15. **Elaborar informe de pedido pendiente:** Elaborar un informe por mercadería recibida informando problemas suscitados.
16. **Enviar copia de documentos al área de contabilidad:** una vez registrado enviar facturas al área de contabilidad y compras.

<p>Elaborado: Criollo Llacsahuanga, Lizeth</p>	<p>Revisado: Fecha Firma</p>	<p>Autorizado: Fecha Firma</p>
<p>La información es confidencial solo para uso exclusivo de la organización.</p>		

GROUP HNOS. DELGADO S.A.C. 	MANUAL DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	Fecha: 01/10/2016
	MPC – 001	VERSIÓN: 001

f. Responsables y colaboradores

Jefe de almacén: responsable de asegurar la recepción y almacenamiento de productos obtenidos de proveedores, se realizan de acuerdo a especificaciones establecidas, mantener en orden y debidamente actualizado el Kardex, asimismo el control y orden de inventarios, con la finalidad de proporcionar eficientemente información requerida por el área de compras de manera oportuna.

Asistente de almacén: encargado de apoyar en actividades de recepción de materiales, contribuir con el control y cuidado de los dos almacenes que posee la empresa.

Asistente de compras: encargado de recepción de informes emitidos de área de ventas donde registra el ingreso de mercadería al almacén.

Asistente de contabilidad: encargada de realizar la recepción de facturas y el respectivo ingreso al sistema para el posterior cumplimiento de obligaciones con el proveedor.

g. Entradas del proceso

Órdenes de compra Facturas de compra, guía de remisión, Copia de órdenes de compra de cada mes las mismas que van a servir de guía para contrastar el material recibido.


Productos recibidos: comprende todos aquellos productos que han sido solicitados, estos deben cumplir con especificaciones previamente establecidas con proveedor al momento de realizar el orden de compra.

h. Salidas del proceso

Informe de pedidos que han sido envidos de manera inconforme, Factura y guía de remisión: Documentos que posteriormente son enviados al asistente de contabilidad para su posterior registro en el sistema.

Informes al área de compras donde se evalúa los productos que se requiere comprar. Documento elaborado por asistente de almacén, donde incluyen los detalles de material y equipo eléctrico que se necesita adquirir, además de productos pendientes, pedido equivocados, lo cual se va hacer por cada proveedor.

Elaborado: Criollo Llacsahuanga, Lizeth	Revisado: Fecha Firma	Autorizado: Fecha Firma
La información es confidencial solo para uso exclusivo de la organización.		

GROUP HNOS. DELGADO S.A.C. 	MANUAL DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	Fecha: 01/10/2016
	MPC – 001	VERSIÓN: 001

i. Recursos

Infraestructura: Group Hnos. Delgado cuenta con un espacio físico donde funciona la empresa, en la parte posterior está un almacén y el otro almacén se encuentra a tres minutos de distancia aproximadamente a la tienda.

Talento humano: Jefe de almacén, asistente de contabilidad, asistente de almacén, asistente de compras.

Hardware y software: en este caso se requiere el uso de una computadora, una impresora, sistema comercial, cartuchos con tinta.

Servicios: sistema comercial, módulo de Kardex, teléfono.

Materiales: hojas, lapiceros, plumones.

j. Registro de controles

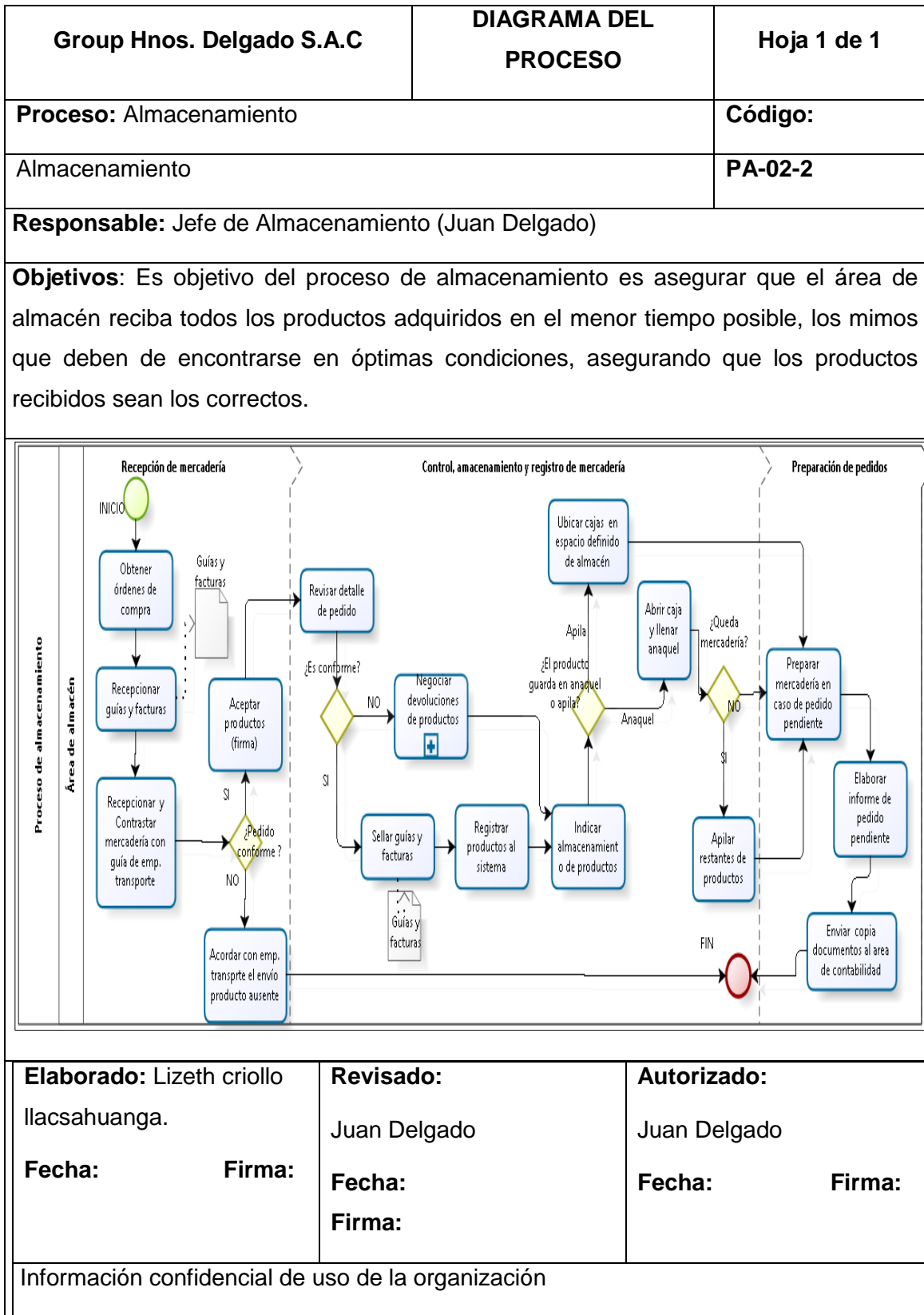
Registro de informes de ingreso de mercadería.


Registro de producto defectuosos y registro de pedidos enviados erróneamente

Registros de productos conformes al sistema.

Elaborado: Criollo Llacsahuanga, Lizeth	Revisado: Fecha Firma	Autorizado: Fecha Firma
La información es confidencial solo para uso exclusivo de la organización.		

k. Diagrama del proceso




GROUP HNOS. DELGADO S.A.C. 	MANUAL DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	Fecha: 01/10/2016
	MPC – 001	VERSIÓN: 001

Nombre Empresa: Group Hnos. Delgado S.A.C.	Almacenamiento de mercadería	Código FP-002-2016
Elaborado por: Lizeth Criollo Llacsahuanga. Analista de procesos.	Revisado por: Juan Delgado	Aprobado por: Juan Delgado
		Fecha : 01/09/2016
NOMBRE DEL PROCESO		
Almacenamiento de mercadería		
DUÑO DEL PROCESO		
Jefe de almacén		
OBJETIVOS		
Es objetivo del proceso de almacenamiento es asegurar que el área de almacén reciba todos los productos adquiridos en el menor tiempo posible, estos deben de encontrarse en óptimas condiciones, asegurando que los productos recibidos sean los correctos.		
ALCANCE		
EMPIEZA	Recepción de facturas de proveedores y guía de remisión (proveedor y empresa transportista)	
INCLUYE	Recepcionar la mercadería. Revisar mercadería con guía de remisión de agencia de transporte, factura del proveedor y orden de compra Revisar detalle de pedidos Negociar devoluciones de envíos erróneos. Registro de productos al sistema Ubicar mercadería en almacén Preparar pedidos pendientes en caso hubieran	
TERMINA	Elaborar informe de pedidos pendientes Enviar facturas al área contable y de compras	

271

Elaborado: Criollo Llacsahuanga, Lizeth	Revisado: Fecha Firma	Autorizado: Fecha Firma
La información es confidencial solo para uso exclusivo de la organización.		

GROUP HNOS. DELGADO S.A.C. 	MANUAL DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	Fecha: 01/10/2016
	MPC – 001	VERSIÓN: 001


POLÍTICAS, LINEAMIENTOS y REGLAS DE NEGOCIO

- El jefe de almacén debe aceptar la mercadería una vez verificada, esta debe estar completo según guía de empresa de transporte.
- Revisar productos con orden de compra para ver conformidad, los proveedores deben enviar facturas con empresa transportista.
- Emitir informes de ingreso de mercadería al almacén hacia área de compras.
- Elaborar informes de mercadería pendiente, defectuosas y pedidos erróneos.
- Emitir facturas (proveedor y de empresa de transporte) al encargado de contabilidad para el registro al sistema.
- El traslado de la mercadería a la tienda se debe realizar todos los días de acuerdo a la demanda de los clientes.
- La ubicación y organización de mercadería debe de realizarse con el respectivo código para su rápida ubicación.
- Los espacios de almacenamiento deben de estar definidos apropiadamente garantizando seguridad a los trabajadores.
- La ubicación debe ser en lugares predefinidos, en anaquel o cajas.
- Enviar documentos al área contabilidad para el registro, así cumplir las obligaciones con proveedor, además copia al área compras para asignar precios a los productos.
- El mantenimiento del almacén ordenado está a cargo del jefe de almacén y el personal a cargo, este es el asistente de almacén y almaceneros.

N°	TAREAS	FASES DEL PROCESO	ÁREA
1	Obtener órdenes de compra	Recepción de mercadería	Almacén
2	Recepcionar facturas y guías de remisión (proveedor, agencia transporte)	Recepción de mercadería	Almacén
3	Recepcionar y contrastar mercadería con guía de remisión de empresa de transporte	Recepción de mercadería	Almacén
4	Aceptar productos (Firmar hoja de recepción)	Recepción de mercadería	Almacén
5	Acordar con emp. de transporte envío de productos ausentes	Recepción de mercadería	Almacén

272

Elaborado: Criollo Llacsahuanga, Lizeth	Revisado: Fecha Firma	Autorizado: Fecha Firma
La información es confidencial solo para uso exclusivo de la organización.		


GROUP HNOS. DELGADO S.A.C. 	MANUAL DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	Fecha: 01/10/2016
	MPC – 001	VERSIÓN: 001

6	Revisar detalle de pedido	Control almacenamiento y registro de mercadería	Almacén
7	Negociar devoluciones de productos y envío de pedido erróneo	Control almacenamiento y registro de mercadería	Almacén
8	Sellar guías y facturas	Control almacenamiento y registro de mercadería	Almacén
9	Registrar productos al sistema	Control almacenamiento y registro de mercadería	Almacén
10	Indicar almacenamiento de productos	Control almacenamiento y registro de mercadería	Almacén
11	Ubicar cajas en espacio definido de almacén	Control almacenamiento y registro de mercadería	Almacén
12	Abrir cajas y llenar anaquel	Control almacenamiento y registro de mercadería	Almacén
13	Apilar restantes de productos	Control y registro de mercadería	Almacén
14	Preparar mercadería en pedido pendiente	Preparación de pedidos	Almacén
15	Enviar copia de documentos área contable y compras	Preparación de pedidos	Almacén
16	Elaborar informe de pedido pendiente	Preparación de pedidos	Almacén

PROVEEDORES	ENTRADAS
Jefe de compras	Orden de compra.
Proveedor	Facturas y guía remisión de proveedor.
Empresa de transporte	Facturas y guía de remisión de transportista.
Proveedores	Productos que cumplen con requisitos antes acordados con ejecutivo de ventas.
Empresa de transporte	Productos enviados por transportista
SALIDAS	CLIENTES
Informe de recepción de mercadería.	Área de compras.

273

Elaborado: Criollo Llacsahuanga, Lizeth	Revisado: Fecha Firma	Autorizado: Fecha Firma
La información es confidencial solo para uso exclusivo de la organización.		

GROUP HNOS. DELGADO S.A.C. 	MANUAL DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	Fecha: 01/10/2016
	MPC – 001	VERSIÓN: 001


Informe de productos defectuosos	Área de compras
Informe de pedido pendiente	Área de compras.
Facturas para el área	Área contable
Preparar pedido pendiente	Área de ventas.
Firmar hoja de aceptación de productos	Empresa de transporte.

PROCEDIMIENTOS	REGISTROS
Recepcionar mercadería	Registrar el ingreso de mercadería al almacén
Revisar de productos recibido	Registrar la mercadería correcta al sistema
Onotar el pedido pendiente	Registrar los pedidos pendientes
Separar productos defectuosos	Registrar los producto defectuosos
Separar mercadería incorrecta	Registrar mercadería incorrecta
Guardar copia de orden de compra	Archivar copia de orden de compra
RECURSOS	
Recurso Humano : Jefe de almacén, asistente de almacén, jefe de compra, asistente de contabilidad Hardware y software : Computadora, Teléfono, sistema comercial, Acceso Web, plan de movistar, lapiceros, radios y cámaras.	

VARIABLES DE CONTROL DEL PROCESO
Políticas de la empresa: evaluar el cumplimiento de disposiciones establecidas de manera interna para el proceso de almacenamiento de Group Hnos. Delgado S.A.C. Políticas del proveedor: Disposiciones que presentan las empresas proveedoras que trabajan y mantienen negociaciones con Group Hnos. Delgado S.A.C. Registros de mercadería enviada de manera inconforme por proveedor. Revisión continuo del inventario físico real. Tareas involucradas en el proceso de almacenamiento.

274

Elaborado: Criollo Llacsahuanga, Lizeth	Revisado: Fecha Firma	Autorizado: Fecha Firma
La información es confidencial solo para uso exclusivo de la organización.		


GROUP HNOS. DELGADO S.A.C. 	MANUAL DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	Fecha: 01/10/2016
	MPC – 001	VERSIÓN: 001

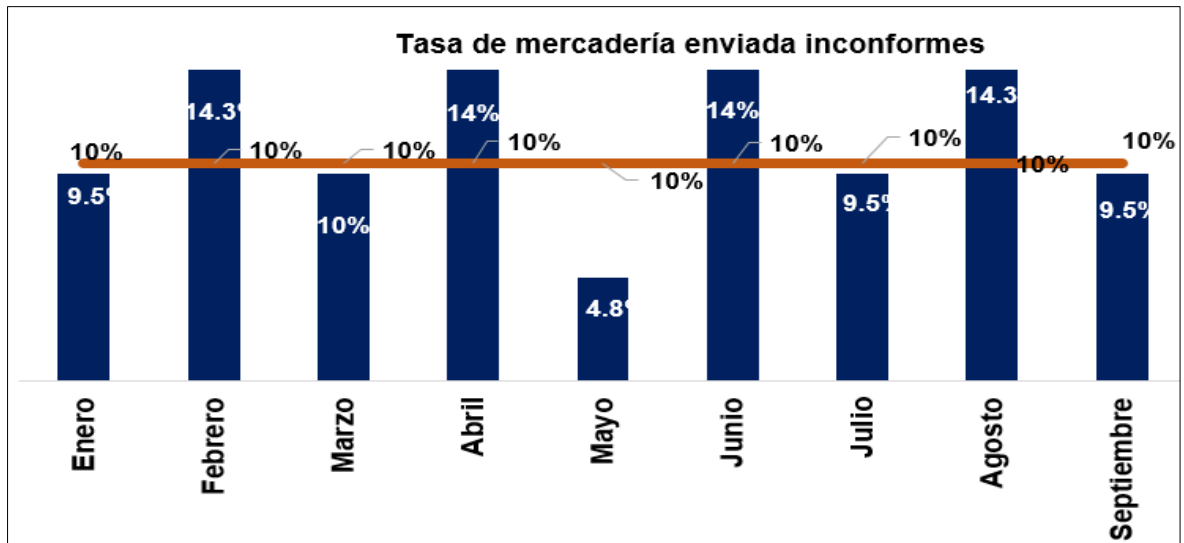
INDICADORES	DESCRIPCIÓN	FORMA DE CÁLCULO	PERIODICIDAD	RESPONSABLE MEDICIÓN
Tasa de mercadería enviada inconforme por proveedor	Mide el nivel de mercadería enviada inconforme	Mercadería enviada inconforme / total mercadería enviada	Semanal	Jefe de almacén.
Tasa disponibilidad real de inventario	Verificar inventario físico y los productos que se encuentran registrados en el sistema.	Inventario real físico/inventario registrado en sistema.	Semanal	Encargado de almacén.

FICHA DE INDICADOR		
PROCESO RELACIONADO	Proceso de Almacenamiento	
NOMBRE DE INDICADOR	Tasa de mercadería enviada inconforme por proveedor	
RESPONSABLE DEL INDICADOR	Jefe de almacén	
DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Proporciona el porcentaje de mercadería enviada de manera errada por empresas proveedoras.	
FORMULA DEL INDICADOR Mercadería enviada inconforme / total mercadería enviada	Unidad de medida	%
	Frecuencia	Semanal
	Meta	< 10%
FUENTES DE INFORMACIÓN	Registro de mercadería recepcionado inconforme	
DESEMPEÑO DEL INDICADOR		
ANÁLISIS DEL INDICADOR	ACCIONES A TOMAR	FECHA
El % meta propuesto para un apropiado control de los productos enviados por el proveedor es < al 10%, superada la meta, representa que el proveedor no está respetando los pedidos solicitados por la empresa, ocasionando problemas de abastecimiento.	Registrar mercadería recepcionado de manera inmediata que presente error	Cada recepción de productos
	Emitir informes continuos al área de compra para que evalúe estos problemas tome en cuenta al comprar y negociar con el proveedor	Cada recepción de productos

275

Elaborado: Criollo Llacsahuanga, Lizeth	Revisado: Fecha Firma	Autorizado: Fecha Firma
La información es confidencial solo para uso exclusivo de la organización.		

GROUP HNOS. DELGADO S.A.C. 	MANUAL DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	Fecha: 01/10/2016
	MPC – 001	VERSIÓN: 001




Area encargada a evaluar cumplimiento de indicador	ÁREA DE ALMACENAMIENTO
Nombre de jefe del area	Juan Delgado
Firma y sello de Conformidad	
<p>Nota: El jefe de almacén va verificar el cumplimiento del indicador, asegurando el cumplimiento de cada tarea involucrada en el proceso, la meta es menor al <10%, en caso no se cumpla la meta debe evaluar el acuerdo establecidas durante el acuerdo entre ambas empresas. Posteriormente se firma como signo de conformidad.</p>	

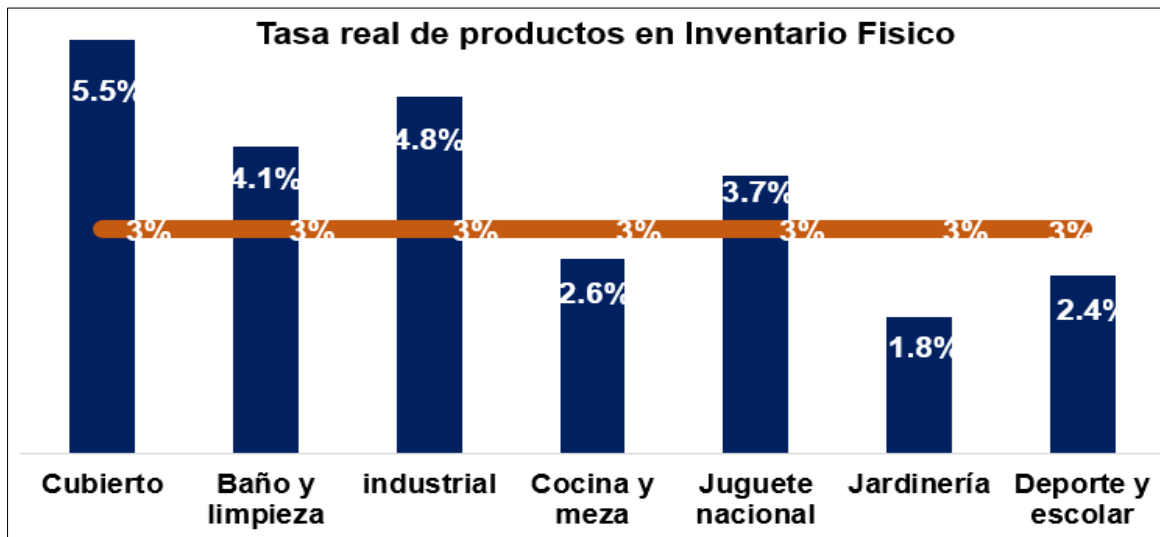
FICHA DE INDICADOR		
PROCESO RELACIONADO	Proceso de almacenamiento	
NOMBRE DE INDICADOR	Tasa de disponibilidad real de inventario	
RESPONSABLE DEL INDICADOR	Jefe de almacén	
DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Proporciona la variación entre inventario real y físico	
FORMULA DEL INDICADOR (Inventario físico-Inventario registrado en sistema de almacén)/inventario físico	Unidad de medida	%
	Frecuencia	Trimestral
	Meta	< 3%
FUENTES DE INFORMACIÓN	Registro de productos en sistema	
	Registro de productos deteriorados y defectuosos	

276

Elaborado: Criollo Llacsahuanga, Lizeth	Revisado: Fecha Firma	Autorizado: Fecha Firma
La información es confidencial solo para uso exclusivo de la organización.		

GROUP HNOS. DELGADO S.A.C. 	MANUAL DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	Fecha: 01/10/2016
	MPC – 001	VERSIÓN: 001


DESEMPEÑO DEL INDICADOR		
ANÁLISIS DEL INDICADOR	ACCIONES A TOMAR	FECHA
El % de productos que realmente existen en almacén no coinciden productos registrados en el sistema, generando un déficit de mercadería a momento de cubrir la demanda generada por clientes. Determinando el no cumpliendo de la meta establecida que es < 3%, cumplir esta meta permitirá cubrir demanda de los clientes.	Actualización continua de los productos registrados	Diario
	Separación de productos deteriorados u defectuosos	Diario
	Ingreso adecuado y oportuno de productos adquiridos	En cada pedido recepcionado



Area encargada a evaluar cumplimiento de indicador	ÁREA DE ALMACENAMIENTO
Nombre de jefe del area	Juan Delgado
Firma y sello de Conformidad	
Nota: El jefe de almacén va verificar el cumplimiento del indicador, asegurando el cumplimiento de cada tarea involucrada en el proceso, la meta es menor al < 3%, para cumplir esta meta el jefe de almacen va revisar continuamente el kardex para ver si coinciden los productos físicos son igual a los registrados, obteniendo información veraz de la existencia de los productos. Posteriormente se firma como signo de conformidad.	

277

Elaborado: Criollo Llacsahuanga, Lizeth	Revisado: Fecha Firma	Autorizado: Fecha Firma
La información es confidencial solo para uso exclusivo de la organización.		

GROUP HNOS. DELGADO S.A.C. 	MANUAL DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	Fecha: 01/10/2016
	MPC – 001	VERSIÓN: 001

3.3. Proceso de venta y facturación

3.3.1. Venta y facturación

a. Presentación

Es el proceso donde la empresa brinda un servicio de atención al cliente para la venta de productos en el local comercial. Atiende los requerimientos de clientes mediante la exhibición de productos en los anaqueles, los mismos que se encuentran codificados cada uno, una vez que el cliente se decide comprar se elabora la boleta o factura para posteriormente pasar entregar el pedido

b. Objetivo

El proceso se realiza con la finalidad de captar y mantener clientes, brindando un servicio adecuado para satisfacer las necesidades y expectativas que los clientes presentan, de esta manera lograr conseguir el crecimiento económico de la empresa.

c. Alcance

Inicia el proceso desde el servicio de recepción y atención al cliente, donde incluye el ofrecimiento de diversos productos a los clientes de acuerdo a las necesidades requeridas, luego se pasa al cierre de venta y facturación, finalizando con separación de pedidos y entrega final al cliente.

d. Referencias


Estructura Orgánica de Group Hnos. Delgado S.A.C.

Reglamentos internos de la organización.

e. Definiciones


1. Recepcionar al cliente y presentar productos: consiste en recibir y saludar cordialmente al cliente a cargo de vendedoras, posteriormente presentación de los productos existentes en la tienda de acuerdo a las necesidades presentes, asimismo indicar las características de cada uno y los beneficios de cada producto ofrece.

Elaborado: Criollo Llacsahuanga, Lizeth	Revisado: Fecha Firma	Autorizado: Fecha Firma
La información es confidencial solo para uso exclusivo de la organización.		

<p>GROUP HNOS. DELGADO S.A.C.</p> 	<p>MANUAL DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN</p>	<p>Fecha: 01/10/2016</p>
	<p>MPC – 001</p>	<p>VERSIÓN: 001</p>

2. **Generar lista de pedido, determinar precios y negociar descuentos:** de acuerdo a la presentación de los productos se va generando la lista de pedido, al mismo tiempo se establece el precio de acuerdo a la cantidad solicitada por el cliente, posteriormente se realizara el descuento adicional dependiendo lugar de procedencia del cliente. Si el cliente requiere realizar pedido puntual, será directamente con el jefe de compras.
3. **Consultar disponibilidad de productos en almacén:** una vez elaborada la lista, se debe de consultar si existe la cantidad de productos solicitados, y generar documento de ventas.
4. **Ofrecer productos con características similares:** si no existen los productos requeridos en cantidades solicitadas, debe ofrecer productos que poseen características similares y sea del mismo uso.
5. **Modificar lista de pedidos:** en caso no existan los productos en cantidad solicitada se debe eliminar estos productos de lista y agregar productos que han sido adquiridos para reemplazar por los ausentes.
6. **Generar factura/-boleta de venta:** una vez este conforme el pedido, elaborar la boleta o factura, esto va depender si es cliente antiguo solo se gala datos, en caso sea cliente nuevo se debe tomar todos los datos del cliente, el mismo que es generado desde la Tablet.
7. **Explicar tipo de pago:** una vez determinado el documento de venta se debe de explicar las formas de pago, si es en efectivo se cancela el mismo monto, si es tarjeta se realiza un recargo e 5 % adicional al monto generado.
8. **Emitir boleta /factura a caja:** determinado el precio y tipo de pago se envía el documento de venta a caja donde se realiza el pago del monto generado por venta, para el envío se utiliza el sistema comercial que posee la organización.
9. **Recepción de boleta/factura en caja:** la cajera revisa las ventas generadas que aparecen en el sistema.
10. **Cobrar monto generado por boleta:** se realiza el cobro del monto generado con las ventas ya sea efectivo o tarjeta.

<p>Elaborado: Criollo Llacsahuanga, Lizeth</p>	<p>Revisado: Fecha Firma</p>	<p>Autorizado: Fecha Firma</p>
<p>La información es confidencial solo para uso exclusivo de la organización.</p>		


GROUP HNOS. DELGADO S.A.C. 	MANUAL DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	Fecha: 01/10/2016
	MPC – 001	VERSIÓN: 001

11. **Programar cuotas a pagar:** en caso la venta sea con tarjeta, se debe de preguntar al cliente en cuantas cuotas requiere pagar, se programe el pago de acuerdo al cliente.
12. **Entregar ticket de venta:** realizar la entrega de ticket al almacenero para que entregue los productos adquiridos por el cliente, en caso sean adquisición de productos en grandes cantidad, en caso sean pocos los productos la entrega la realiza las vendedoras desde el anaquel donde se encuentran en exhibición.
13. **Impresión de factura / boleta de venta:** ya cancelado el monto se realiza la impresión del documento de venta para la entrega posterior.
14. **Recepción de documento de venta:** el documento es recepcionado del cajero quien emite para que separe los productos.
15. **Separar productos requeridos:** una vez identificados todos los productos con sus respectivas características se separa para posteriormente realizar el armado.
16. **Revisar y armar paquete de productos requeridos:** en esta etapa los almaceneros arman el paquete conforme lo adquirido por el cliente.
17. **Entregar paquetes, documentos de venta y guía de remisión:** la entrega de documentos está a cargo del almacenero, en caso también participan las vendedoras.
18. **Entregar tarjeta de publicidad:** actualmente la empresa trabaja con tarjetas para realizar publicidad a la empresa, los mismos que se cuenta la empresa, esta se debe de hacer con cada cliente que acude a la empresa.

f. Responsables

Jefe de ventas: personas encargadas de planificar y organizar el trabajo en equipo de vendedores, sin salirse de la disponibilidad económica que posee, por cumplimiento de estrategias de venta planteadas.

Elaborado: Criollo Llacsahuanga, Lizeth	Revisado: Fecha Firma	Autorizado: Fecha Firma
La información es confidencial solo para uso exclusivo de la organización.		

GROUP HNOS. DELGADO S.A.C. 	MANUAL DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	Fecha: 01/10/2016
	MPC – 001	VERSIÓN: 001

Vendedoras: Persona responsable de brindar un servicio excelente al cliente, encargada de resolver las dudas, debe velar por la satisfacción plena del cliente y lograr convencer para que regrese pronto.

Almaceneros: Son los responsables de realizar una entrega oportuna de los pedidos realizados por los diversos clientes, quienes son los encargados realizar una minuciosa inspección de productos a entregar para evitar entregar producto deteriorados.

Cajero: responsable de salvaguardar el ingreso diario generado por las ventas de la empresa, además es la persona encargada de realizar los cobros de los montos generados, lo que implica tener la confianza y respaldo del jefe de ventas para negociar clientes frecuentes.

g. Entradas

Lista de pedidos de productos a adquirir de parte de los clientes

Datos de los clientes (Nombre, dirección).

Necesidades de los clientes.

Ingreso de dinero que se ha generado por las ventas.

Información de productos disponibles que emite el jefe de almacén.

h. Salidas

Documentos de venta (boleta o factura)

Datos de la empresa (RUC, dirección y datos de trabajador)


Productos adquiridos por el cliente.

i. Recursos

Infraestructura: Group Hnos. Delgado cuenta con un espacio físico donde funciona la empresa, asimismo es desde donde realizan la venta de los productos los cuales se encuentran distribuidores por líneas de productos

Talento humano: jefe de ventas, vendedoras, asistente de almacén, almaceneros, cajero.

Elaborado: Criollo Llacsahuanga, Lizeth	Revisado: Fecha Firma	Autorizado: Fecha Firma
La información es confidencial solo para uso exclusivo de la organización.		

GROUP HNOS. DELGADO S.A.C. 	MANUAL DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	Fecha: 01/10/2016
	MPC – 001	VERSIÓN: 001

Hardware y software: en este caso se requiere el uso de una computadora, una impresora, sistema comercial, cartuchos con tinta.

Servicios: acceso a internet, teléfono

Materiales: hojas, lapiceros, plumones, lápices, cintas, tijeras.

j. Registro

Registro de cliente frecuentes

Registro de documentos de ventas.

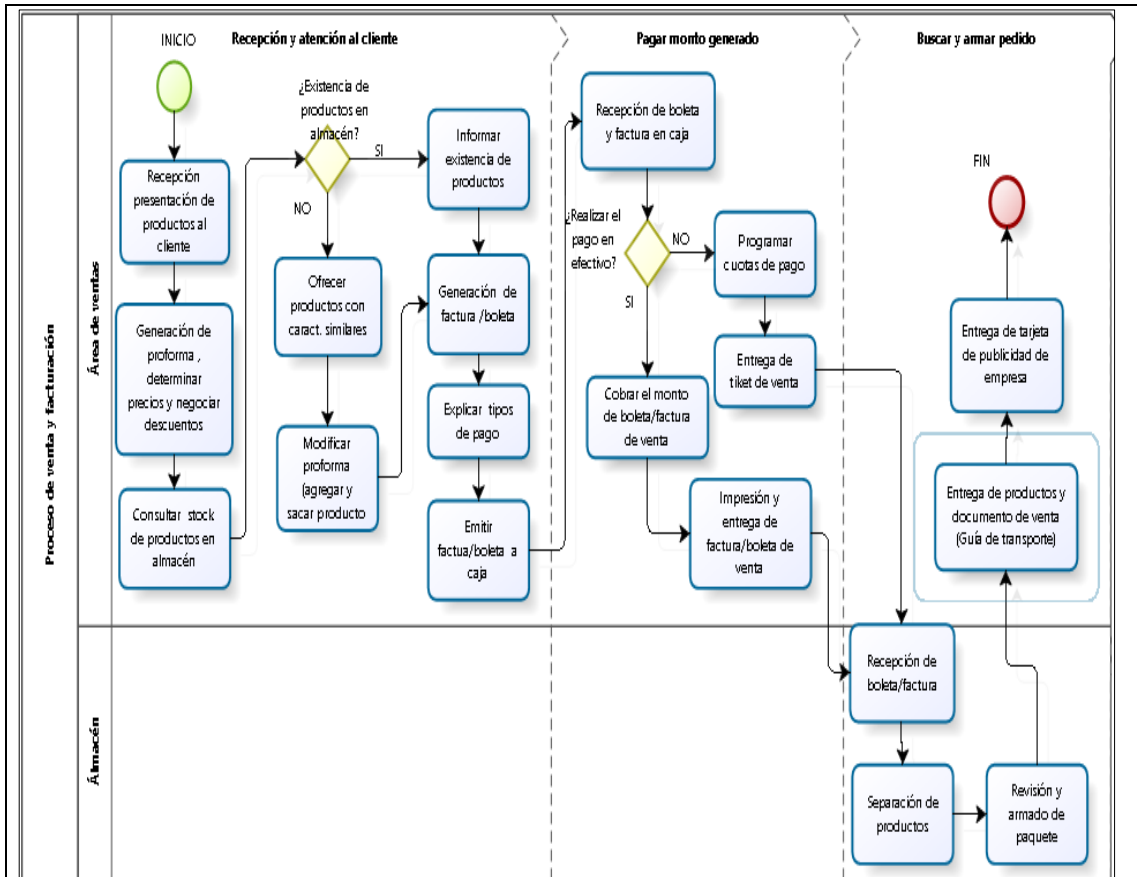
Registro de datos de sucesos diarios (cambios de productos).

Registro de especificaciones técnicas de productos

k. Diagrama del proceso


Group Hnos. Delgado S.A.C	DIAGRAMA DEL PROCESO	Hoja 1 de 1
Proceso: De venta y Facturación.		Código:
Venta y Facturación		P.V.F. 01.3
Responsable: Jefe de ventas (Juan Delgado)		
Objetivos: Captar y mantener los clientes mediante un correcto servicio brindado para satisfacer necesidades y expectativas, buscando de esta manera lograr el crecimiento económico de la organización.		

Elaborado: Criollo Llacsahuanga, Lizeth	Revisado: Fecha Firma	Autorizado: Fecha Firma
La información es confidencial solo para uso exclusivo de la organización.		



Elaboró: Criollo Llacsahuanga, Lizeth. Fecha: 01/2016	Revisó: Juan Delgado Fecha Firma	Autorizó: Juan Delgado Fecha Firma
La información es confidencial solo para uso exclusivo de la organización.		

Nombre Empresa: Group Hnos. Delgado S.A.C.	Venta y facturación.		Código PF-003-2016
Elaborado por: Lizeth Criollo Llacsahuanga. Analista De Procesos.	Revisado por: Juan Delgado	Aprobado por: Juan Delgado	Fecha: 01/09/2016
NOMBRE DEL PROCESO			
Ventas y facturación			


GROUP HNOS. DELGADO S.A.C. 	MANUAL DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	Fecha: 01/10/2016
	MPC – 001	VERSIÓN: 001

DUEÑO DEL PROCESO	
Group Hnos. Delgado S.A.C.	
OBJETIVOS	
Captar y mantener los clientes mediante un correcto servicio brindado para satisfacer necesidades y expectativas, buscando de esta manera lograr el crecimiento económico de la organización.	
ALCANCE	
EMPIEZA	Recepcionar y atender al cliente por parte de las vendedoras
INCLUYE	Ofrecer productos en exhibición al cliente Generar pedido y acordar precios Verificar disponibilidad de productos Pagar monto vendido Separar y armar mercadería vendida
TERMINA	Entregar de mercadería Entregar de boleta o factura al cliente y tarjeta de publicidad
POLÍTICAS, LINEAMIENTOS, REGLAS DE NEGOCIO	
Atender correctamente los diversos clientes que visitan la empresa.	
Demostrar interés en resolver dudas, solucionar reclamos y cubrir expectativas de cliente.	
Mantener imagen empresarial intachable en las comunicaciones tenidas con clientes.	
Comunicación inmediata de pedidos puntuales al jefe de venta.	
Emitir guía de remisión para el traslado de la mercadería de los clientes.	
Realizar envío de documento de venta al sistema para el cobro en caja.	
Los almaceneros son responsables de sacar los pedidos, los pedidos cortos entregan vendedoras.	
Los descuentos a clientes frecuentes realizan las vendedoras desde la Tablet.	

N°	TAREAS	FASES DEL PROCESO	ÁREA
01	Recepcionar al cliente y presentar productos	Recepcionar y atender al cliente	De ventas

284


Elaborado: Criollo Llacsahuanga, Lizeth	Revisado: Fecha Firma	Autorizado: Fecha Firma
La información es confidencial solo para uso exclusivo de la organización.		

GROUP HNOS. DELGADO S.A.C. 	MANUAL DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	Fecha: 01/10/2016
	MPC – 001	VERSIÓN: 001

02	Generar lista de pedido, determinar precios y negociar descuentos	Recepcionar y atender al cliente	De ventas
03	Consultar disponibilidad de producto en almacén	Recepcionar y atender al cliente	De ventas
04	Ofrecer productos con características similares	Recepcionar y atender al cliente	De ventas
05	Modificar lista de pedido (sacar y agregar productos)	Recepcionar y atender al cliente	De venta
06	Generar factura/ boleta de venta	Recepcionar y atender al cliente	De venta
07	Explicar tipos de pagos	Recepcionar y atender al cliente	De venta
08	Emitir factura/boleta a caja	Recepcionar y atender al cliente	De venta
09	Recepcionar factura/boleta en caja	Pagar monto generado	De ventas
10	Cobrar monto de factura/boleta en caja	Pagar monto generado	De venta
11	Programar cuotas de pago	Pagar monto generado	De venta
12	Entregar tickets de venta almacenero	Pagar monto generado	De venta
13	Impresión y entrega de boleta o factura	Pagar monto generado	De venta
14	Recepcionar factura/boleta para buscar pedido.	Buscar y armar pedido	De almacén
15	Separar productos requeridos	Buscar y armar pedido	De almacén
16	Revisar y armar paquetes de productos	Buscar y armar pedido	De almacén
17	Entregar paquete de productos y productos y boleta/factura al cliente (Guía de transporte)	Buscar y armar pedido	De almacén

285

Elaborado: Criollo Llacsahuanga, Lizeth	Revisado: Fecha Firma	Autorizado: Fecha Firma
La información es confidencial solo para uso exclusivo de la organización.		

GROUP HNOS. DELGADO S.A.C. 	MANUAL DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	Fecha: 01/10/2016
	MPC – 001	VERSIÓN: 001


18	Entregar tarjeta publicidad	Buscar y armar pedido	De almacén
----	-----------------------------	-----------------------	------------

PROVEEDORES	ENTRADAS
Persona o empresa cliente	Lista de productos con características requeridos por el cliente
Almacén	Información de productos disponibles
Persona o empresa cliente	Datos generales de los clientes
Persona o empresa cliente	Ingreso económico del monto vendido.
SALIDAS	CLIENTES
Proformas	Persona o empresa cliente
Factura/boleta para separar y armar pedido.	Almaceneros
Productos que se han vendido	Persona o empresa cliente
Factura/ boleta de venta	Persona o empresa cliente

PROCEDIMIENTOS	REGISTROS
Elaborar proformas	Registrar especificaciones técnicas del producto
Generar boleta/factura de venta	Registrar información en el sistema
Emitir boleta/factura almacenero	Archivar la copia de boleta/factura
Elaborar Guía de transporte	Archivar copia de Guía de transporte
RECURSOS	
Recurso Humano: Vendedoras, Jefe de almacén, almaceneros, cajera. Hardware y software: Computadora, Impresora, Teléfonos, sistema comercial, Acceso Web, plan de movistar, impresora, radios y cámaras.	

VARIABLES DE CONTROL DEL PROCESO

Elaborado: Criollo Llacsahuanga, Lizeth	Revisado: Fecha Firma	Autorizado: Fecha Firma
La información es confidencial solo para uso exclusivo de la organización.		

GROUP HNOS. DELGADO S.A.C. 	MANUAL DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	Fecha: 01/10/2016
	MPC – 001	VERSIÓN: 001

Políticas de la empresa: Disposiciones establecidas de manera interna para el proceso de venta y facturación de Group Hnos. Delgado S.A.C.

Políticas del proveedor: Disposiciones que presentan las empresas proveedoras que trabajan y mantienen negociaciones con Group Hnos. Delgado S.A.C.

Ventas diarias de la empresa.


Ventas mensuales.

INDICADORES	FORMA DE CÁLCULO	PERIODICIDAD	RESPONSABLE DE MEDICIÓN
Vetas diarias (moneda nacional)	Suma de facturas y boletas diarias	Diario	Coordinador de ventas (Jefe)
Ventas mensuales (moneda nacional)	Suma de las facturas y boletas diarias (30 días)	Mensual	Coordinador de ventas (Jefe)

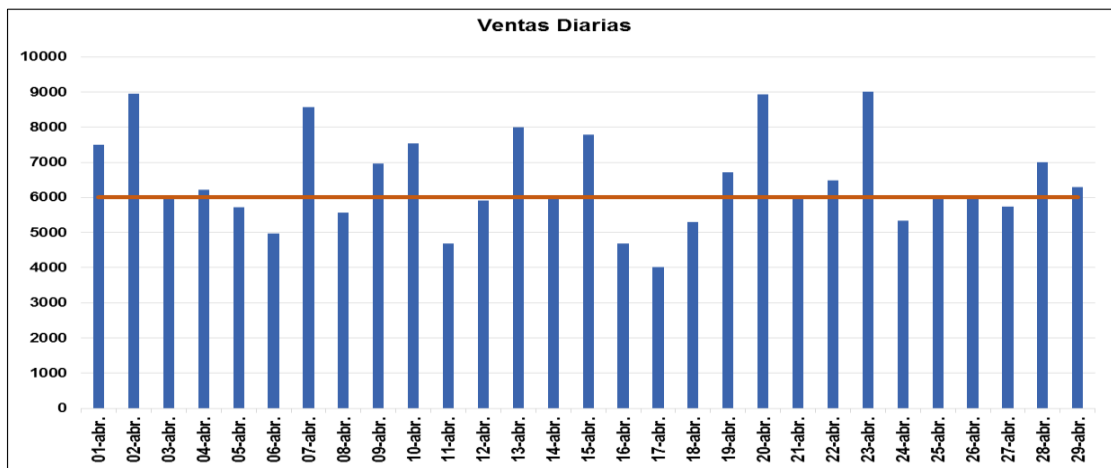
FICHA DE INDICADOR		
PROCESO RELACIONADO	Proceso de ventas facturación	
NOMBRE DE INDICADOR	Ventas diarias	
RESPONSABLE DEL INDICADOR	Jefe de ventas	
DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Permite evaluar las ventas que se están generando de manera diaria de esta manera evaluar el desempeño de esta.	
FORMULA DEL INDICADOR Ventas generadas al día por facturas y boletas de venta	Unidad de medida	Moneda nacional
	Frecuencia	Diario
	Meta	> 6 000 soles
FUENTES DE INFORMACIÓN	Sistema comercial, órdenes de compra	
DESEMPEÑO DEL INDICADOR		

287

Elaborado: Criollo Llacsahuanga, Lizeth	Revisado: Fecha Firma	Autorizado: Fecha Firma
La información es confidencial solo para uso exclusivo de la organización.		


GROUP HNOS. DELGADO S.A.C. 	MANUAL DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	Fecha: 01/10/2016
	MPC – 001	VERSIÓN: 001

ANÁLISIS DEL INDICADOR	ACCIONES A TOMAR	FECHA
Evalúa ingresos diarios generados por ventas, teniendo como meta vender 6 000 soles diarios para cubrir obligaciones contraídas, en caso bajen es porque no se está realizando adecuadamente el proceso.	Verificar causa de anulación de boletas y facturas	Diario
	Establecer metas para lograr y comunicar a personal que brinda servicios.	Semanal

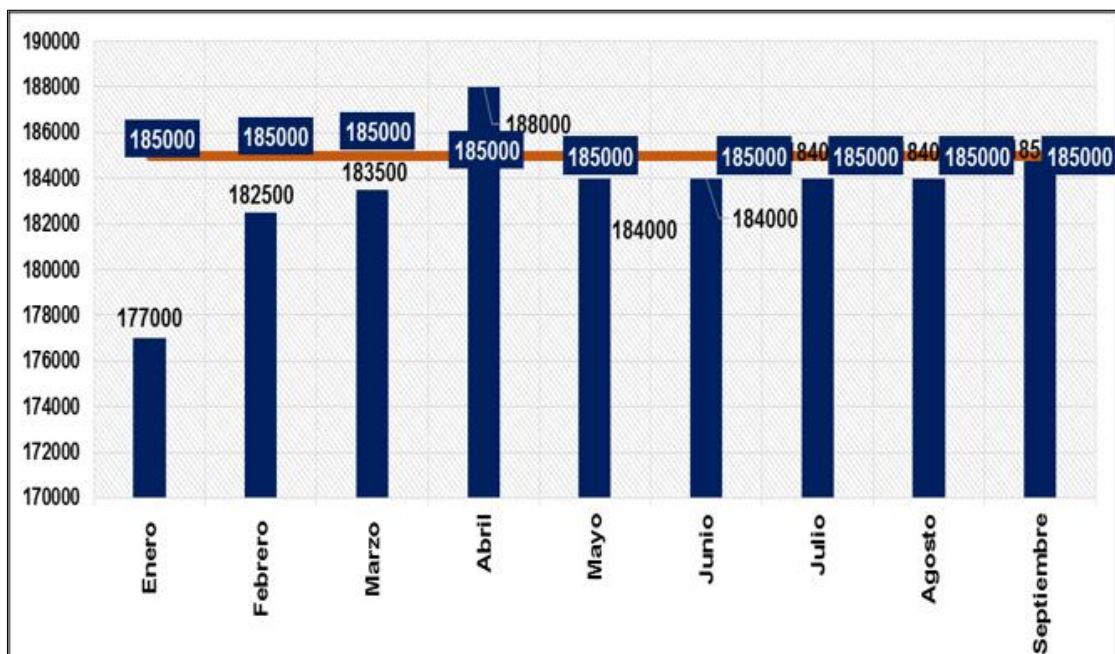


Area encargada a evaluar cumplimiento de indicador	ÁREA DE VENTA Y FACTURACIÓN
Nombre de jefe del area	Juan Delgado
Firma y sello de Conformidad	
<p>Nota: El jefe de venta verificara el cumplimiento del indicador, asegurando el cumplimiento de cada tarea involucrada en el proceso, la meta es 6 000 mil soles diarios para cumplir la meta, en caso no se cumpla la meta debe revizar cuales son los factores causantes de la irregularidad. Posteriormente se firma como signo de conformidad.</p>	
FICHA DE INDICADOR	
PROCESO RELACIONADO	Proceso de ventas facturación
NOMBRE DE INDICADOR	Ventas mensuales
RESPONSABLE DEL INDICADOR	Jefe de ventas (Juan Delgado)


Elaborado: Criollo Llacsahuanga, Lizeth	Revisado: Fecha Firma	Autorizado: Fecha Firma
La información es confidencial solo para uso exclusivo de la organización.		

GROUP HNOS. DELGADO S.A.C. 	MANUAL DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	Fecha: 01/10/2016
	MPC – 001	VERSIÓN: 001

DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Permite evaluar las ventas que se están generando al mes, de esta manera verificar el crecimiento mensual que presenta	
FORMULA DEL INDICADOR Ventas generadas al mes por facturas y boletas de venta	Unidad de medida	Moneda nacional
	Frecuencia	Mensual
	Meta	185 000
FUENTES DE INFORMACIÓN	Registro de las vetas diarias a mes	
DESEMPEÑO DEL INDICADOR		
ANÁLISIS DEL INDICADOR	ACCIONES A TOMAR	FECHA
Evalúa los ingresos mensuales generados por ventas, teniendo como meta vender más de 185 000 soles por mes para cubrir obligaciones.	Evaluar el desempeño diario de las ventas	Diario
	Verificar la causa de anulación de boletas y facturas	Semana
	Revisar las ventas obtenidas por clientes frecuentes	Mensual



Elaborado: Criollo Llacsahuanga, Lizeth	Revisado: Fecha Firma	Autorizado: Fecha Firma
La información es confidencial solo para uso exclusivo de la organización.		

GROUP HNOS. DELGADO S.A.C. 	MANUAL DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	Fecha: 01/10/2016
	MPC – 001	VERSIÓN: 001

Area encargada a evaluar cumplimiento de indicador	ÁREA DE VENTA Y FACTURACIÓN
Nombre de jefe del area	Juan Delgado
Firma y sello de Conformidad	
Nota: El jefe de venta verificara el cumplimiento del indicador, asegurando el cumplimiento de cada tarea, la meta establecida es 185 000 mil soles al mes, en caso no exista el cumplimiento revisar los causantes del incumplimiento. Posteriormente se firma como signo de conformidad.	

Elaborado: Criollo Llacsahuanga, Lizeth	Revisado: Fecha Firma	Autorizado: Fecha Firma
La información es confidencial solo para uso exclusivo de la organización.		

ANEXO N° 11

MATRIZ DE CONSISTENCIA PARA ELABORACIÓN DE PROYECTO DE TESIS

NOMBRE DEL ESTUDIANTE: Lizeth Criollo Llacsahuanga

FACULTAD/ESCUELA: Ingeniería Empresarial.






















TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	Gestión del proceso de comercialización para mejoramiento de ventas en la empresa Group Hnos. Delgado S.A.C, Chiclayo 2016.
PROBLEMA	¿De qué manera un modelo de gestión de comercialización permitirá el mejoramiento de ventas en la empresa Group Hnos. Delgado S.A.C.?
HIPÓTESIS	Si se plantea una adecuada gestión del proceso de comercialización se mejorará las ventas en la empresa Group Hnos. Delgado S.A.C.
OBJETIVO GENERAL	Proponer un plan de gestión del proceso de comercialización para mejoramiento de ventas en la empresa Group Hnos. Delgado S.A.C
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<p>a) Determinar la situación actual del proceso de comercialización en la empresa.</p> <p>b) Diseñar el proceso de comercialización bajo el enfoque de una metodología propuesta.</p> <p>c) Modelar los procesos utilizando la herramienta del Bizagi.</p> <p>d) Realizar la evaluación económica de la propuesta.</p>
DISEÑO DEL ESTUDIO	<p>Transversal - Correlacional.</p> <p>No experimental.</p>
POBLACIÓN Y MUESTRA	<p>La población para la presente investigación son los procesos de comercialización de la empresa los cuales se mencionan a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Proceso de compra. b. Proceso de almacenamiento. c. Proceso de venta. <p>La población considerada para llevar a cabo la investigación está constituida por clientes o usuarios de la empresa Grupo Delgado JD S.A.C, de los 4 primeros meses del año 2016, estas son un promedio de 1824 personas ya sean por compra mediante boletas y facturas. La encuesta es para determinar la satisfacción del cliente respecto al servicio de atención recibido.</p> <p>MUESTRA.</p> <p>La muestra considerada para el proyecto de investigación, es la misma de la población ya que son los mismos procesos considerados.</p> <p>La muestra tomada en cuenta para la recolección de datos de los clientes de la empresa serán 318 clientes de la empresa.</p>
VARIABLES	<p>a) Variable independiente:</p> <p>Proceso de comercialización.</p> <p>b) Variable dependiente:</p> <p>Ventas de artículos del hogar.</p>

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	TIPO DE INSTRUMENTO	ESCALA MEDICIÓN
Proceso de comercialización.	Es construir estrategias en función de un objetivo, con el propósito es asegurar que todos los procesos de comercialización que es desde la obtención, traslado y almacenamiento de productos (adquisición hasta el consumo) se desarrollen de forma coordinada mejorando la efectividad y satisfacción de todas partes interesadas (cliente, accionista, personal, proveedor y sociedad general)", (Morales Fernández, 2009), (Pérez Fernández de Velasco, 2010), (Cuatrecasas Arbós, 2012).	<p>Proceso de compras: Es la adquisición de bienes y servicios de calidad adecuada, en el momento preciso, a precio apropiado, evaluando las órdenes de compra emitidas, además de los pedidos generados sin problemas.</p>	<p>Tasa de órdenes de compra con error= (# de ordenes generadas con error/ Total de órdenes generadas)*100</p>	Entrevista	Nominal
			<p>Tasa de pedidos generados correctamente= (Pedidos generados correcto / Total pedidos generados)*100</p>		
		<p>Proceso de almacenamiento: Actividad necesaria que consiste en la recepción y registro de la mercadería, de manera correcta e idónea.</p>	<p>Tasa de mercadería enviada con error por proveedor= (Mercadería enviada inconforme / total mercadería enviada)*100</p>	Entrevista.	Nominal
			<p>Tasa de disponibilidad real de inventario= (Inventario real físico/inventario registrado en sistema)*100</p>		
		<p>Proceso de ventas: Conjunto de actividades ordenadas y diseñadas para motivar la compra de un producto o servicio, medio por el cual se logra el intercambio de bienes o servicios por dinero.</p>	<p>Ventas diarias= Suma de facturas y boletas diarias</p>	Entrevista	Nominal
			<p>Ventas mensuales= Ventas generadas al mes por facturas y boletas de venta</p>		





















VARIABLES DEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	FÓRMULA	ESCALA DE MEDICIÓN
Ventas de artículos para hogar	Se define a la venta como el cambio de bienes y servicios por dinero. Desde el punto de vista legal, se trata del traspaso del derecho de posesión de un producto, a cambio de dinero. Desde el punto de vista contable y financiero, la venta es el monto total cobrado por productos o servicios prestados, (Fernández Balaguer, y otros, 2008)	Evalúa el volumen de ventas que realiza cada colaborador de ventas.	Ventas por vendedor	$\frac{\text{Ventas por vendedor (u. m.)}}{\text{Ventas totales (u. m.)}} * 100$	Ordinal
		Aporte económico obtenido por cliente.	Ventas que genera cada cliente	$\left(\frac{\text{Ventas mens. por cliente}}{\text{Ventas globales}} \right) * 100$	Ordinal
		Variación de ventas que ocurre entre un periodo determinado.	Variaciones entre ventas	$\left(\frac{\text{Vta. actual} - \text{Vta mes anterior}}{\text{Vta. mes anterior}} \right) * 100$	Ordinal

ANEXO N° 12: DAP de los procesos actuales que involucra la comercialización (Compra, almacenamiento y ventas)

12.1. DAP de proceso actual: Proceso de Compras

D.A.P del proceso de compras									
RESUMEN		Actual							
		# Eventos	Tiempo (minutos)	Proceso	Compras	COSTE			
	Operaciones 	14	33,3	D.A.P	Operario/Materia/Equipo				
	Transporte 			Lugar	Área de compras	MANO DE OBRA	Jefe compra, Caja, almacenero,		
	Inspección/Controles 	3	18	Responsable	Jefe de compras				
	Esperas 			Ficha	N° 01	MATERIAL	Computadora, Teléfono, Acceso internet, papel, lapiceros, calculadora		
	Almacenamiento 								
	TOTAL		51,3						
# Actividad	Descripción de Actividades	Operación	Transporte	Inspección	Demora	Almacenamiento	TIEMPOS	Responsable	Observación
1	Solicitar lista de productos a comprar						3	Jefe compra, Caja	El encargado de compra tenía que solicitar que las mercaderistas elaboren la lista de productos a comprar.
2	Elaborar lista de productos a comprar						10	Merderistas	La lista es elaborada por las mercaderista del proveedor, cuyos datos usualmente suelen ser erróneos con ausencia de veracidad en el mismo.
3	Presentar lista de productos requeridos						2	Merderistas	
4	Recepción de lista de productos solicitados						2	Jefe compra, Caja	
5	Verificar ausencia de productos (almacenero, vendedoras)						4	Almacenero, Vendedora	Adquirida la lista presentada por mercaderista se tenía que constatar con ayuda de almaceneros y vendedoras.
6	Informar productos ausentes						3	Almacenero, Vendedora	
7	Notificar existencia de productos						2	Almacenero, Vendedora	
8	Revisar de catálogos y ofertas						3	Jefe compra, Caja	
9	Elaborar orden de compra						12	Jefe compra, Caja	
10	Aprobar de orden de compra						1	Jefe compra, Caja	
11	Acordar forma de pago						3	Jefe compra, Caja	
12	Informe de nombre de agencia de transporte						1	Ejecutivo de ventas	La persona quien era encargada de presentar el medio de transporte esra los proveedores
13	Aceptar medio de envío						0,3	Jefe compra, Caja	
14	Solicitar otro medio de transporte						1	Jefe compra, Caja	
15	Elección de medio de transporte						2	Jefe compra, Caja	Seleccionar el medio de transporte requeria de realiza evaluaciones de acuerdo a atos presentados por el representante del proveedor
16	Recepción de informe llegada de mercadería						2	Jefe compra, Caja	
							51,30		

12.2. DAP de proceso actual: Proceso de almacenamiento
























D.A.P del proceso de almacenamiento									
RESUMEN		Actual							
		# Eventos	Tiempo (minutos)	Proceso	Almacenamiento	COSTE			
	Operaciones 	11	16,9	D.A.P	Operario/Material /Equipo				
	Transporte 			Lugar	Área compras /almacén	MANO DE OBRA	Jefe compra, caja y Ventas, Almacenero		
	Inspección/Controles 	3	19	Responsable	Jefe de compras				
	Esperas 	1	10	Ficha	N° 01	MATERIAL	Telefonos, Radios, lapiceros.		
	Almacenamiento 								
	TOTAL		46,3						
# Actividad	Descripción de Actividades	Operación	Transporte	Inspección	Demora	Almacenamiento	TIEMPOS	Responsable	
1	Recepcionar Guías, facturas empresa transporte						0,30	Jefe compra, Caja	
2	Asignar almacenero a recibir mercadería						1	Jefe compra, Caja	La asignación de almaceero la realiza el jefe de compra, además nombrado aquel que este disponible de momento
3	Entregar documentos al almacenero						1	Jefe compra, Caja	
4	Generar espacio en almacén						10	Almacenero,	Generar espacio en almacén es la tarea que hace uso de más tiempo, a causa de una inadecuada organización control de almacén.
5	Recepcionar y contrastar cantidad de mercadería						8	Almacenero	Verificar que los productos enviados por el proveedor sean los mismo que entrega la
6	Aceptar mercadería (firma)						0,30	Almacenero	
7	Comunicar recepción productos (jefe compra)						0,30	Almacenero	
8	Revisar guías de remisión						1	Jefe compra, Caja	
9	Comunicar llegada pedido inconforme (proveedor)						5	Jefe compra, Caja	Se requiere realizar una nueva verificación de productos de acuerdo al pedido solicitado para contrastar sea en solicitado
10	Negociar y acordar nuevo envío						3	Almacenero	Cuando la empresa de transport trae los productos erróneos se debe negociar el nuevo envío
11	Informar nuevo envío productos (jefe compra)						2	Almacenero	
12	Solicitar Facturas de compra						2	Jefe compra, Caja	En el caso que el proveedor no envío factura, solicitar el envío de las mismas
13	Recepcionar facturas de compra						1	Jefe compra, Caja	
14	Evaluar tipo de cambio y asignar precios						10	Jefe compra, Caja	Al evaluar el tipo de cambio era considerado como parte de proceso de compra.
15	Emitir facturas, lista precios (contabilidad, TI)						1	Jefe compra, Caja	
							46,3		

12.3. DAP de proceso actual: Proceso de ventas






















		D.A.P del proceso de ventas							
RESUMEN		Actual							
		# Eventos	Tiempo (minutos)	Proceso	Ventas				
	Operaciones 	14	37,3	D.A.P	Operario/Materia /Equipo	COSTE			
	Transporte 			Lugar	Área de ventas	MANO DE OBRA		Jefe de Ventas, Caja, Vendedoras y almacenero	
	Inspección/Controles 	3	6	Responsable	Jefe compra, Caja, Ventas	MATERIAL		Computadora, impresora, Lapiceros, Hojas, Facturas, Boletas	
	Esperas 		3	Ficha	N° 01				
	Almacenamiento 								
TOTAL			46,3						
# Actividad	Descripción de Actividades	Operación	Transporte	Inspección	Demora	Almacenamiento	TIEMPOS	Responsable	
1	Recepción del cliente						0,3	Vendedora	La vendedora son encargadas de recibir y mostrar los productos al cliente.
2	Generar lista de pedido y acordar precios						9	Vendedora	
3	Consultar existencia de productos (almacenero)						3	Vendedora, almacenero	Después de haber realizado la lista de pedido del cliente se verificó la disponibilidad de productos en almacén.
4	Ofrecer productos sustituto						2	Vendedora	En caso no exista el producto ofrecer productos con características similares
5	Generar factura/boleta de venta						1	Vendedora	
6	Negociar descuento y pagar producto						1	Jefe de Ventas, Caja	Realizar un nuevo descuento en caja genera tiempos de demora al realizar la modificación del documento.
7	Entregar boleta/factura de venta						1	Jefe de Ventas, Caja	
8	Recepcionar boleta/factura						0,3	Almacenero	
9	Separar productos en almacén						6	Almacenero	
10	Armar el paquete de pedido						3	Almacenero	
11	Informar ausencia de producto (caja)						1,3	Almacenero , vendedor y Jefe compra, caja	Informar al cliente la ausencia del producto despues de haber consultado la existencia en almacén.
12	Solicitar compra producto en aliados estratégicos						1	Jefe de Ventas, Caja	
13	Realizar compra de producto ausente						4	Vendedora	Genera demoras del proceso al recurrir a comprar el producto a otra empresa.
14	Informar ausencia de producto (cliente)						2	Almacenero	
15	Entregar mercadería al cliente						2	Almacenero	
16	Informar compra de productos ausentes (jefe compras)						2	Jefe compra, Caja, almacenero	En caso el cliente requiere necesariamente el producto se realiza pedido puntual.
17	Realizar pedido puntual						5	Jefe compra, Caja	
18	Comunicar fecha de llegada productos						2	Jefe compra, Caja	
							46,3		

ANEXO N° 13: DAP de los procesos propuesto que involucra la comercialización (Compra, almacenamiento y ventas)
























13.1. DAP de proceso propuesto: Proceso de Compras

D.A.P del proceso de compras propuesta									
RESUMEN		Propuesto							
		# Eventos	Tiempo (minutos)	Proceso	Compras Propuesto	COSTE			
Operaciones		14	33	D.A.P	Operario /Materia y Equipo				
Transporte				Lugar	Área de compras	MANO DE OBRA	Jefe compra, Jefe de almacén, asistente de compras y asistente de contabilidad		
Inspección/Controles		2	4	Responsable	Jefe de compras				
Esperas		2	6	Ficha	N° 01	MATERIAL	Computadora, impresora, Teléfono, Acceso web y plan movistar, Hojas a4l, lapiceros, calculadora, resaltador, corrector, grapador y lápices		
Almacenamiento									
TOTAL			43						
# Actividad	Descripción de Actividades	Operación	Transporte	Inspección	Demora	Almacenamiento	TIEMPOS	Responsable	
1	Seleccionar órdenes de compra (3 meses antes)						2	Jefe compra	El jefe de compra realizará evaluación de compras para obtener datos exactos a comprar
2	Revisar y analizar ordenes de compra (por proveedor)						5	Jefe compra	
3	Seleccionar productos adquirir						2	Jefe compra	
4	Solicitar informe de stock almacén						1	Asistente de compras	El informe del almacén brindara datos exactos para realizar compras con productos necesarios
5	Emitir informe de stock de almacén						3	Jefe de Almacén	
6	Recepcionar informe de almacén						1	Asistente de compras	
7	Elaborar orden de compra						8	Jefe compra	El jefe de compras realiza la orden con los productos exactos
8	Evaluar promociones de productos presentados						2	Jefe compra	
9	Agregar productos a orden de compra						3	Asistente de compras	
10	Solicitar cotización de orden de compra						2	Jefe compra	Se realiza la solicitud de cotización a proveedor los productos adquirir
11	Recepcionar cotización de orden de compra						1	Asistente de compras	
12	Rechazar promociones						1	Jefe compra	
13	Verificar cotización realizado por proveedor						2	Jefe compra	
14	Consultar disponibilidad flujo semanal (contabilidad)						3	Jefe compra	Permite conocer el fujo economico real para cumplir con obligaciones contraidas con proveedor
15	Aprobar orden de compra						1	Jefe compra	
16	Enviar orden de compra (proveedor E-mail) y nombre emp. Transportista						2	Asistente de compras	
17	Seguimiento de orden de compra						3	Jefe compra	
18	Recepcionar información llegada de mercadería						1	Asistente de compras	
							43		

13.2. DAP de proceso propuesto: Proceso de almacenamiento

D.A.P del proceso de almacenamiento propuesta									
RESUMEN		Propuesto							
		# Eventos	Tiempo (minutos)	Proceso	Almacenamiento Propuesto	COSTE			
	Operaciones 	14	34,3	D.A.P	Operario /Materia/Equipo				
	Transporte 			Lugar	Área de compras	MANO DE OBRA	Jefe de almacén, almacenero		
	Inspección/Controles 	2	5	Responsable	Jefe de almacén				
	Esperas 			Ficha	N° 01				
	Almacenamiento 	2	5			MATERIAL	Computadora, Teléfono, Acceso internet, papel, lapiceros, radios		
	TOTAL		44,3						
# Actividad	Descripción de Actividades	Operación	Transporte	Inspección	Demora	Almacenamiento	TIEMPOS	Responsable	
1	Obtener ordenes de compra						0,30	Jefe Almacén	
2	Recepcionar guías y facturas						0,30	Jefe Almacén	
3	Recepcionar y contrastar mercadería (Guía remisión emp. Transp.						3	Jefe Almacén	El pedido se recibira con facturas , las misma que permitira contrastar la mercadería enviada
4	Acordar con empresa el envío de paquete pendiente						1	Jefe Almacén	
5	Aceptar productos (Firma)						0,30	Jefe Almacén	
6	Revisar detalle de pedido						5	Jefe Almacén	El jefe de almacén es el encargado de contrastar en pedido enviado por proveedor es el solicitado
7	Sellar guías y facturas						1	Jefe Almacén	
8	Negociar devoluciones de productos						6	Jefe Almacén	El jefe de compras debe negociar el cambio y devolución de productos enviados incorrectos
9	Registrar productos al sistema						10	Jefe Almacén	Se debe de registrar los productos correctos al sistema
10	Indicar almacenamiento de productos						2	Jefe Almacén	
11	Ubicar cajas en espacio definido de almacén						3	Asistente almacén	El almacenamiento de la mercadería debe de ser en espacios pedefinidos.
12	Abrir caja y llenar anaquel						2	Asistente almacén	
13	Apilar restantes de productos						2	Asistente almacén	
14	Preparar mercadería en caso de pedido pendiente						5	Asistente almacén	Si existe pedido pendientes se debe de armar pedido para entrega inmediata
15	Elaborar informe pedido pendiente						2	Jefe Almacén	El jefe de compra debe elaborar un informe con los eventos presentados en la recepción
16	Enviar copia de documentos al área de contabilidad						1	Asistente almacén	
							44,30		

13.3. DAP de proceso propuesto: Proceso de ventas y facturación

D.A.P del proceso de compras propuesta										
RESUMEN		Propuesto								
		# Eventos	Tiempo (minutos)	Proceso	Ventas Propuesto			COSTE		
	Operaciones 	14	21	D.A.P	Operario /Materia, Equipo					
	Transporte 			Lugar	Área de ventas			MANO DE OBRA	Jefe de Almacén, vendedora, cajera, almacenero	
	Inspección/Controles 	2	4	Responsable	Jefe de ventas					
	Esperas 	2	9	Ficha	N° 01			MATERIAL	Computadora, Teléfono, Acceso Web, Hojas A4l, lapiceros, impresora, calculadora, tablets, Boletas, facturas, proformas e impresora	
	Almacenamiento 									
	TOTAL		34							
# Actividad	Descripción de Actividades	Operación	Transporte	Inspección	Esperas	Almacenamiento	TIEMPOS	Distancia	Responsable	
1	Recepcionar al cliente y presentar producto						2	N/A	Vendedora	
2	Generar lista de pedido, determinar precios y negociar descuentos						10	N/A	Vendedora	Durante la atención de cliente se toma nota de productos, determinar recio y realizar descuentos en caso aplique de acuerdo a procedencia de cliente.
3	Consultar disponibilidad de productos en almacén						3	N/A	Vendedora, Jefe almacén	
4	Ofrecer productos con características similares						2	N/A	Vendedora	Las vendedras tienen que dar a conocer los beneficios del uso de cada producto para ofrecer para sustituir el ausente.
5	Modificar lista de pedidos (agregar y sacar producto)						2	N/A	Vendedora	
6	Generar factura/boletas de venta						2	N/A	Vendedora	
7	Explicar tipo de pago						0,30	N/A	Vendedora	La vendedora debe de aplicar si el pago es efectivo o tarjeta en esta caso se aplica el 5 %adicional al monto generado
8	Emitir boleta o factura a caja						0,10	N/A	Vendedora	
9	Recepcionar boleta o factura en caja						0,10	N/A	Cajera	
10	Cobrar monto de pago generado por venta						0,30	N/A	Cajera	El cajero es el encargado de cobrar los montos generados en la venta de productos
11	Programar cuotas a pagar						0,40	N/A	Cajera	
12	Entregar ticket de venta						0,20	N/A	Cajera	
13	Impresión y entrega de boleta o factura de venta						0,40	N/A	Cajera	
14	Recepcionar boleta o factura (almacenero)						0,30	N/A	Almacenero	
15	Separar productos requeridos						6	N/A	Almacenero	El almacenero es el encargado de separar productos para armar pedidos al cliente
16	Revisar y armar paquete de productos requeridos						2	N/A	Almacenero	
17	Entregar paquete, documento de venta y guía remisión						0,30		Almacenero	
18	Entregar tarjeta de publicidad al cliente						1		Cajera	El cajero debe de entregar la tarjeta de publicidad a los clientes
							34			

ANEXO N° 14: Project de proyecto de investigación

2	➔	➤ Proponer un plan de gestión del proceso de comercialización para el mejoramiento de ventas en la empresa Group Hnos. Delgado S.A.C	36 días	mié 31/08/16	mié 19/10/16	
3	➔	➤ Determinar la situación actual del proceso de comercialización en la empresa	7 días	mié 31/08/16	jue 08/09/16	
4	➔	Diagnostico situacional de la empresa	3 días	mié 31/08/16	vie 02/09/16	
5	➔	Análisis interno de la empresa	2 días	lun 05/09/16	mar 06/09/16	4
6	➔	Análisis externo de la empresa	2 días	mié 07/09/16	jue 08/09/16	5
7	➔	➤ Diseñar el proceso de comercialización bajo el enfoque de una metodología propuesta	22 días	vie 09/09/16	lun 10/10/16	3
8	➔	➤ Captura de la situación del proceso	4 días	vie 09/09/16	mié 14/09/16	
9	➔	Selección de informantes claves	1 día	vie 09/09/16	vie 09/09/16	6
10	➔	Diagnostico actual de los procesos	3 días	lun 12/09/16	mié 14/09/16	9
11	➔	Redacción de los procesos	3 días	lun 12/09/16	mié 14/09/16	10CC
12	➔	➤ Modelado y diseño del proceso	7 días	vie 09/09/16	lun 19/09/16	
13	➔	Entendimiento de los procesos	2 días	vie 09/09/16	lun 12/09/16	
14	➔	Inventario de procesos	2 días	mar 13/09/16	mié 14/09/16	13
15	➔	Mapeo de procesos	3 días	jue 15/09/16	lun 19/09/16	14
16	➔	➤ Análisis y evaluación de los procesos	4 días	mar 20/09/16	vie 23/09/16	
17	➔	Análisis y detalle de situación actual	1 día	mar 20/09/16	mar 20/09/16	15
18	➔	Entendimiento del proceso	2 días	mar 20/09/16	mié 21/09/16	17CC
19	➔	Evaluación de resultados	2 días	jue 22/09/16	vie 23/09/16	18
20	➔	➤ Rediseño y propuesta de mejora	8 días	lun 26/09/16	mié 05/10/16	
21	➔	Identificación de mejoras	4 días	lun 26/09/16	jue 29/09/16	19
22	➔	Elaboración de propuesta de mejora	3 días	vie 30/09/16	mar 04/10/16	21
23	➔	Evaluación de resultados	1 día	mié 05/10/16	mié 05/10/16	22
24	➔	➤ Elaboración del manual del plan de implementación,	3 días	jue 06/10/16	lun 10/10/16	
25	➔	Desarrollo del plan	3 días	jue 06/10/16	lun 10/10/16	23
26	➔	➤ Modelar los procesos utilizando la herramienta del Bizagi.	3 días	mar 11/10/16	jue 13/10/16	
27	➔	Proceso de compra	1 día	mar 11/10/16	mar 11/10/16	25
28	➔	Proceso de venta	1 día	mié 12/10/16	mié 12/10/16	27
29	➔	Proceso de almacenamiento	1 día	jue 13/10/16	jue 13/10/16	28
30	➔	Realizar la evaluación costo beneficio de la propuesta.	4 días	vie 14/10/16	mié 19/10/16	26

